

# 구조조정과 신노사관계

## 序言

IMF 경제위기의 도래 이후 한국의 노사관계는 근본적 구조 변화의 필요성에 직면하고 있다. IMF 이전 한국의 노사관계는 폐쇄적이고, 경쟁 압력이 약하며, 시장의 팽창이 기대되는 환경 속에서 대립적 노사관계의 제도와 관행들을 구조화시켜 왔다. 그러나 경제의 개방화가 가속도로 진행되고, 경쟁 압력이 강화되며, 시장의 안정적 성장 또한 기대되지 않는 환경에서 기존의 노사관계 패러다임은 점점 더 설자리를 잃어가고 있다. 이러한 상황에서 한국 기업들의 유일한 활로는 품질과 생산성을 기반으로 선진국 기업들과 경쟁하는 것이지만, 기존의 노사관계를 변화시키지 않은 채 세계적 기업과 경쟁하고, 경제 시스템을 선진화시킨다는 것은 불가능하게 된 것이다. 아래로부터 저임금 경쟁자들의 도전을 받으면서 동시에 선진국 기업들의 압력을 극복하고 높은 수준의 경쟁력을 확보하기 위해서는 노사관계 역시 새로운 시대적 요구와 정합성을 지닐 수 있도록 변화해야 하는 것이다. 이와 같은 상황에서 한국 노사관계의 상황을 총체적으로 점검하고, 기존 시스템의 한계를 넘어 새로운 시대적 상황에 맞는 발전된 노사관계의 변화 방향을 이론적·실증적 차원에서 모색하는 것은 대단히 중요한 의미를 지닌다.

이 연구는 노사관계 패러다임의 근본적 변화가 지속적으로 진행되고, 이에 기초한 제도·관행·의식의 혁신 없이는 제2의 IMF는 언제라도 다시 밀려올 수 있다는 문제의식에서 출발한다. 제2의 경제위기에 직면하지 않기 위해서는 대립과 불신, 반목으로 점철되어 온 기존 노사관계의 한계를 극복하고 변화된 현실 속에서 지식경제 중심의 미래 지향적 경제 시스템에 적합한 새로운 노사관계의 패러다임을 모색해야 한다. 이 연구는 이와 같은 요

구에 부응하기 위해 기존의 노사관계를 점검해 보고, 한국 경제의 급속한 구조조정에도 불구하고 협력적 노사관계를 만들어낼 수 있었던 경험적 사례들의 교훈을 추출하면서, 새로운 시대적 상황에 적합한 노사관계 패러다임의 내용들을 정리하고, 이를 위한 정책적 과제들을 제시하고 있다.

이 연구의 내용은 크게 세 부분으로 나뉜다. 제1장은 우리가 지향해야 할 새로운 노사관계의 이론적 토대를 정리하는 것에 할애된다. 제2장은 IMF 상황하에서 전개된 구조조정이 한국의 노사관계에 어떤 영향을 미치고 있는가를 설문 자료를 통해 분석하면서 IMF가 노사관계에 미친 영향과, 노사관계의 전반적 변화 방향, 그리고 현재의 문제 등을 진단한다. 제3장에서는 IMF 경제위기와 대대적 구조조정이라는 압력 속에서도 노사협력을 토대로 성공적 구조조정을 이룩할 수 있었던 한국 기업들에 대한 사례를 통해 이들 기업들이 제공하는 교훈들을 체계화시켜 보고 있다.

본 연구의 출간은 실로 많은 사람들의 도움과 협력을 통해 이루어졌다. 우선 지난 무더운 여름 한철 바쁜 일정 속에서도 기꺼이 회사 방문과 면접 조사에 응해 주었던 조사대상 회사의 노사 관계자들에게 감사드린다. 연구 책임자들과 함께 힘든 자료 분석과 정리 작업을 도맡아 수행해 준 한림대학교 사회학과 대학원의 박상억 군과 홍지영 양에게 감사의 뜻을 표한다. 박상억 군은 제2장의 통계자료 정리 분석을 매끄럽게 처리해 주었고, 홍지영 양은 제3장 사례 연구들을 정리하는 데 결정적인 도움을 주었다. 또한 원고를 정리하는 힘든 작업을 마다하지 않고 이 연구를 헌신적으로 지원해 준 김성희 연구조원, 그리고 출판에 이르기까지 세심한 배려를 아끼지 않은 출판팀의 박찬영 전문위원의 노고에 깊이 감사드린다.

끝으로 이 연구보고서에 수록된 모든 내용은 저자 개인들의 의견이며, 본 연구원의 공식 견해가 아님을 밝혀둔다.

1999. 12.  
한국노동연구원  
원장 박 환 구

## 目 次

第1章 새로운 勞使關係 모델의 探索 .....	1
第1節 글머리에 .....	1
第2節 勞使關係 發展의 理論的 理解:戰略的 選擇과 互惠性의 發展 ..	5
1. 전략적 선택 .....	5
2. 노사관계와 호혜성의 발전 .....	12
第3節 經濟 先進化와 參與·協力的 勞使關係 發展 .....	17
1. 노사관계의 발전 경로 .....	17
2. 세계화·정보화·지식경제화와 참여·협력적 노사관계 .....	25
第4節 韓國 勞使關係의 慣性과 限界 .....	34
1. 기존 노사관계의 관성 .....	34
2. 노사관계 발전의 장애요인들 .....	40
第5節 새로운 勞使關係의 制度化 .....	53
1. 새로운 노사관계의 목표: 신뢰에 기초한 참여·협력적 관계의 형성 ..	53
2. 새로운 노사관계 형성의 기제: ‘호혜성’의 제도화 .....	56
3. 새로운 노사관계의 제도화 .....	59
第6節 結 論 .....	72
第2章 IMF 이후 勞使關係의 構造 變化와 그 含意 .....	75
第1節 問題의 提起 .....	75
第2節 資料의 性格 .....	75
第3節 勞使關係 變化에 대한 評價 .....	77

1. 노사관계에 대한 IMF의 영향 평가 .....	77
2. 노사관계의 변화 방향 .....	79
3. 노사관계 안정의 저해요인 .....	81
第4節 勞組의 活動과 課題에 대한 認識 .....	83
1. 노조 활동 평가 .....	83
2. 고용안정과 노조의 역할 .....	84
3. 경영참여에 대한 인식 .....	84
第5節 人事管理 政策과 選好의 差異 .....	86
第6節 勞使協力에 影響을 미치는 要因 分析 .....	90
1. 분석에 활용된 변수들 .....	90
2. 집단적 인센티브 제도와 노사관계 평가 .....	90
3. IMF 이전과 이후의 노사관계에 대한 회사 자료의 분석 .....	92
4. IMF 이전과 이후의 노사관계에 대한 노조 자료의 분석 .....	94
5. 분석 결과의 정리 .....	96
第7節 要約 및 含意 .....	98
第3章 構造調整과 勞使關係의 轉換 事例 .....	103
第1節 問題의 提起 .....	103
第2節 研究의 對象과 分析의 틀 .....	105
1. 연구의 대상 .....	105
2. 분석의 틀 .....	106
第3節 事例 I: 동성화학 .....	112
1. 회사 개요 .....	112
2. 구조조정의 전개 .....	114
3. 노사관계의 변화 .....	118
4. 요약 및 함의 .....	127
第4節 事例 II: 한국전기초자(주) .....	129

1. 회사 개요 .....	129
2. 구조조정의 전개 .....	130
3. 노사관계의 변화 .....	134
4. 요약 및 함의 .....	144
第5節 事例 III: 한국통신진흥 .....	147
1. 회사 개요 .....	147
2. 구조조정의 전개 .....	148
3. 노사관계의 변화 .....	152
4. 요약 및 함의 .....	164
第6節 結論 및 含意 .....	168
第4章 研究의 綜合과 含意 .....	171
參考文獻 .....	179

## 表目次

<표 1-1> 노조의 존재 여부와 인적자본의 중요성 중시 정도에 따른 노사관계의 상호 선택 모델 .....	9
<표 1-2> 두 행위자 사이에 존재하는 전략적 상호 선택의 관계 모형 .....	13
<표 1-3> 분배교섭 모델과 참여·협력 모델의 차별성 .....	28
<표 1-4> 기술변화의 성격과 조직환경의 복잡도에 따른 경쟁환경의 유형 .....	31
<표 1-5> 참여·협력적 고성과 조직들의 주요한 특징들 .....	33
<표 1-6> 한국경제의 경쟁력 관련 지표 추이 .....	41
<표 1-7> 임금격차 추이 : 1988~97년 .....	48
<표 1-8> 전통적 조직 모델과 고성과 조직 모델의 특성 .....	62
<표 1-9> 새로운 노사관계의 조직화 원칙들 .....	69
<표 2-1> 조사대상 회사의 일반적 사항들 .....	76
<표 2-2> 조사대상 노조의 일반적 사항들 .....	76
<표 2-3> 조사대상 노동자의 일반적 사항들 .....	77
<표 2-4> 노동자 응답 : IMF 전후의 노사관계 변화에 대한 평가의 교차표 .....	78
<표 2-5> 노동자 응답 : IMF 전후의 노사간 역관계의 변화에 대한 평가 교차표 .....	80
<표 2-6> 노사관계 저해의 노동자측 요인 .....	81
<표 2-7> 노사관계 저해의 사용자측 요인 .....	82
<표 2-8> 노조활동에 대한 각 요인별 평가 .....	84
<표 2-9> 노동자참여제도 도입 여부와 참여 제도들에 대한 노조의 평가 .....	85
<표 2-10> 인사관리정책의 현 상태와 변화 방향에 대한 노와 사,	

노동자의 인식차 .....	87
<표 2-11> 분석에 활용된 주요 변수들 .....	91
<표 2-12> 집단적 인센티브 제도들의 도입 여부, 노조 유무 노사분규 유무에 따른 노사관계 평가 .....	92
<표 2-13> IMF 이전 노사관계에 대한 회귀분석 결과 <sup>1)</sup> : 회사 .....	93
<표 2-14> IMF 이후 노사관계에 대한 회귀분석 결과 <sup>1)</sup> : 회사 .....	94
<표 2-15> 집단별 종속변수의 차이 .....	94
<표 2-16> IMF 이전 노사관계에 대한 회귀분석 결과 <sup>1)</sup> : 노조 .....	95
<표 2-17> IMF 이후 노사관계에 대한 회귀분석 결과 <sup>1)</sup> : 노조 .....	96
<표 2-18> 회귀모형의 분석정리 .....	97
<표 3-1> 동성화학 자회사의 구조조정 현황 .....	116
<표 3-2> 동성화학의 경영지표 추이 .....	118
<표 3-3> 불량률 추이 .....	118
<표 3-4> 동성화학의 노사관계 관련 주요 일자 .....	124
<표 3-5> 동성화학의 종업원수 증감 상황 .....	124
<표 3-6> 동성화학의 지난 수년간 임금교섭 과정 .....	126
<표 3-7> 통신산업을 둘러싼 국내외 경영환경의 변화 .....	149
<표 3-8> 구조조정을 위한 조치들 .....	150
<표 3-9> 회사발전을 위해 노사가 협력한 사항들 .....	159



## 그림目次

[그림 1-1] 제품시장 변화와 경영전략의 선택, 노사관계 및 인적자원 경영에 대한 영향 .....	7
[그림 1-2] 호혜적 관계망의 형성구조 .....	22
[그림 1-3] 경제 선진화, 호혜성의 발전, 노사관계의 진화 .....	23
[그림 1-4] 참여·협력적 노사관계의 호혜적 순환구조 .....	27
[그림 1-5] 한국 기업의 경쟁 및 생산전략, 작업조직, 조직관리 간의 순환적 관계 .....	37
[그림 1-6] 호혜성의 확장과 새로운 노사관계의 지향 .....	57
[그림 1-7] 새로운 노사관계 모델에서 경쟁전략, 조직관리, 생산전략, 작업조직 간의 순환적 관계 .....	71
[그림 2-1] 향후 인사관리에 대한 회사와 노조의 입장 .....	88
[그림 3-1] 구조조정과 노사협력 과정의 분석틀 .....	106

## 第 1 章 새로운 勞使關係 모델의 探索

### 第 1 節 글머리에

IMF 경제위기 이후 한국의 노사관계는 근본적인 구조변화의 필요성에 직면하고 있다. IMF 이전의 한국의 노사관계는 대립적 성격을 강하게 띠고 있었고 그 내용을 이루는 제도, 행위자, 그리고 노사관계 시스템은 대립적 구조의 틀 속에서 움직이고 있었다. 생산을 위한 ‘정합적 협력’보다는 분배를 위한 ‘영합적 교섭’에 주력하는 노사관계 주체들의 의식과 현장의 교섭 관행, 불투명하고 불충분한 경영정보 공유, 이해관계 당사자들의 참여 부재, 대량생산과 가격경쟁에 치중하는 경영 패러다임 등은 노사관계에 참여하는 주체들간에 협력보다는 대립을 심화시키는 요인들로 작용하였다. 만성화된 대립과 갈등의 구도 속에서 이해 당사자들이 갖고 있던 이념, 가치관, 행위의 관행들 역시 대립적 성격을 강하게 지니고 있었다. 한국 기업들의 기술, 조직, 지배구조, 인적자원 경영관행 역시 협력적 관계보다는 대립적 관계를 더 선호하게 만들었다.

이와 같은 대립적 패러다임은 경제 시스템이 비교적 폐쇄적이고 경쟁 압력이 약하며, 시장의 꾸준한 양적 성장이 기대되는 환경하에서는 어느 정도 지탱될 수 있다. 그러나 경제의 개방화가 가속도로 진행되고, 전세계적 수준에서 경쟁 압력이 강화되며, 기존 시장의 순조로운 성장 또한 기대되지 않는 환경하에서는 점점 더 설자리를 잃어가고 있다. 한국의 경우에도 대립적 패러다임하에서도 생존이 가능했던 환경 조건들은 1990년대로 들어서면서

## 2 構造調整과 新勞使關係

급속히 변화하기 시작하였다. 한국 기업들이 과거에 의존해 왔던 저가제품 시장은 이미 저임금 경쟁자들에 의해 크게 잠식당해 버렸을 뿐 아니라, 이 시장에서의 가격경쟁에 매달린다는 것 자체가 불가능한 상황이 되어버렸다 (Booz-Allen & Hamilton, 1997). 이러한 상황에서 한국 기업들의 유일한 활로는 품질과 생산성을 기반으로 선진국 기업들과 경쟁하는 것이지만, 기존의 노사관계를 변화시키지 않은 채 세계적 기업과 경쟁하고, 경제 시스템을 선진화시킨다는 것은 사실상 불가능한 것이다. 아래로부터 저임금 경쟁자들의 도전을 받으면서 동시에 선진국 기업들의 압력을 극복하고 높은 수준의 경쟁력을 확보하기 위해서는 노사관계 역시 새로운 시대적 요구와 정합성을 지닐 수 있도록 변화해야 하는 것이다.

그럼에도 불구하고 한국 기업들과 정책 당국자들, 그리고 노사관계 당사자들은 변화의 필요성을 절감하지 못하였고, 낡은 패러다임에 기초한 생산 시스템, 제도, 관행들은 그대로 유지되어 왔다. 지난 한 세대 동안 이어진 급속한 경제 발전의 신화는 기존의 제도, 조직, 관행에 대한 믿음을 그대로 지속시킨 중요한 요인들 중의 하나였다. 한국 경제의 성공 요인들이 새로운 상황과 조건 속에서 점점 더 강한 장애요인으로 변화하고 있음에도 불구하고 기존의 관성들에 의해 고착화된 신념이나 인식의 틀은 쉽게 벗어날 수 없었던 것이다. 변화의 필요성은 오래 전부터 제기되었지만 노사관계의 내용을 이루는 제도, 관행, 행위자의 가치관은 변화하지 않은 채 구조적 대립과 반목의 틀이 1990년대 내내 유지되어 왔던 것이다.

그러나 1997년 말부터 밀어닥치기 시작한 경제위기의 파고는 노·사·정의 대결을 전제로 만들어지고 운영되어 온 노사관계 제도와 행위 양식들에 대해 거시적 수준과 미시적 수준, 집단적 수준과 개별적 수준 모두에서 근본적 변화를 강제하게 만들었다.

우리가 직면한 경제위기의 근본 원인을 노사관계 측면에서 보면 그것은 결국 낡은 시스템의 문제로 보아야 한다. IMF 경제위기는 우리가 의존해 온 노사관계 시스템의 성격 자체를 변화시키지 않는다면 언제라도 다시 우리에게 커다란 타격을 줄 수 있다는 크나큰 교훈을 주었던 것이다. 그러나 경제위기의 먹구름이 조금씩 걷히기 시작하면서 대립적 노사관계 패러다임의

근본 한계에 대한 문제의식 역시 조금씩 흐려지는 조짐을 보이고 있다. 노사관계의 제도와 관행에 대한 근본적 변화의 필요성이 계속 제기되고 있음에도 불구하고 외부 환경이 조금씩 호전되자 변화와 개혁의 필요성에 대한 공감대도 사그라져 가고 있는 것이다.

그러나 기존의 시스템이 갖고 있는 문제점들이 드러난 만큼 한국의 노사관계는 또 한번의 전환을 통한 ‘분기점’(bifurcation point)을 통과해야만 한다. 이와 같은 상황에서 그동안 한국의 노사관계가 변화해 온 과정을 비판적으로 검토하면서 기존에 존재하는 시스템의 한계를 넘어 새로운 시대적 상황에 맞는 발전된 노사관계의 변화 방향을 모색하는 것은 대단히 중요한 의미를 갖는다.

이 연구는 그동안 한국 경제의 시스템 속에 자리잡아 온 노사관계 패러다임의 근본적 변화가 지속적으로 진행되고, 이에 기초하여 제도·관행·의식의 혁신 없이는 제2의 IMF는 언제라도 다시 밀려올 수 있다는 문제의식에서 출발한다. 그리고 제2의 경제위기에 직면하지 않기 위해 대립과 불신과 반목으로 점철되어 온 기존 노사관계의 한계를 극복하고 변화된 현실 속에서 지식경제 중심의 미래지향적 경제 시스템에 적합한 새로운 노사관계의 패러다임을 모색해야 한다는 문제의식 속에서 새로운 노사관계의 내용과 원칙들을 모색해 보고자 한다.

이 연구의 내용은 크게 세 부분으로 나뉜다. 이 연구의 제1장은 우리가 지향해야 할 새로운 노사관계의 이론적 토대를 정리하는 것에 할애된다. 제1장의 내용은 크게 세 부분으로 나뉜다.

그 첫번째는 노사관계의 발전과 진화를 바라보는 이론적 기초를 논하는데 할애된다. 우리는 노사관계의 발전을 전략적 상호 선택과 호혜성의 진화라는 관점에서 바라보고자 한다. 여기에서 우리는 노사관계의 진보적 발전은 참여적이고 공생적이며, 그 속에 강력한 ‘호혜성’(reciprocity)의 기제를 내장시킨 참여·협력적 관계로 나아갈 때 그 생산적 잠재력이 최고로 발현될 수 있다는 문제의식을 제시하면서 노사관계의 장기적 진화를 설명하는 개념의 틀을 제공코자 한다. 우리는 노사관계를 경쟁·협력·갈등의 내외적 역동성 속에서 진화하는 복잡한 사회관계 시스템의 한 형태로 이해한다. 이

#### 4 構造調整과 新勞使關係

러한 시스템의 변동은 기본적으로 전략적 상호 선택의 기제 속에서 움직이면서 다양한 형태로 차별화된 발전의 궤적들을 그려내지만, 장기적으로 볼 때 그 속에 경쟁과 갈등의 요소를 내장하면서도 그 구조가 호혜성에 기초한 참여와 협력의 공동체라는 틀 속에서 역동성과 혁신을 만들어내게 될 때 관계의 잠재력이 극대화될 수 있다는 논지를 전개해 보고자 한다.

두 번째로 세계화·개방화·지식경제화라는 경제환경의 급속한 변화와, 이로 인한 환경의 '요동성'(volatility)이 크게 증가하는 상황 속에서 경제적 변형을 주도하는 참여·협력적 노사관계의 형태들을 검토한다. 세계경제에서 '번영의 섬'을 이루는 지역에서 형성된 다양한 형태의 참여와 협력, 그리고 공생적 상호작용의 사례들을 통해 참여에 기초한 협력적 경쟁의 모델이 급격한 환경변화에 직면한 현대 자본주의 체제의 노사관계에 대해서도 적용 가능하다는 점을 보여주고자 한다.

다음으로 1980년대 이후 최근까지 한국 노사관계의 형성 및 변동 과정과 시스템의 성격을 조망하고, 현재의 상황을 비판적으로 검토하면서 세계경제의 통합과 외부 환경의 변화, 최근의 급속한 구조조정의 시기를 극복하고, 높은 수준의 참여·협력적 관계로의 전망이 성립할 수 있는 개혁의 조건들을 따져 보고자 한다. 이러한 작업을 수행하기 위해 우리는 우선 IMF 체제가 도래하기 이전 한국 노사관계의 기존 패러다임에 대한 비판적 검토를 수행한다. 다음으로 기존의 제도·조직·관행들이 어째서 세계화된 경제체제 속에서 한국 경제의 선진화에 걸림돌로 작용하고 있는지를 고찰해 본다. 그리고 IMF 경제위기 이후 한국 기업에서 이루어진 구조조정 및 고용관행의 변화와 그것이 노사관계에 미친 영향을 검토한다. 다음으로 기존의 노사관계에 대한 적극적 대안으로서 신뢰에 기초한 참여·협력적 노사관계로의 발전 방향을 제시해 보고자 한다. 제1장의 연구는 대립과 불신과 반목으로 점철되어 온 기존 노사관계의 한계를 극복하고 변화된 제도적·경제적 환경하에서 새로운 노사관계의 이론과 모델을 거시적 수준과 미시적 수준에서 모색해 보기 위한 시도이며, 세계화된 경제체제 속에서 경제개혁과 구조조정을 성공적으로 수행하기 위해 필수적으로 요구되는 신뢰에 기초한 협력적 노사관계를 만들어가기 위한 기초작업의 의미를 지닌다고 볼 수 있다.

이 연구의 제2장에서는 IMF 상황하에서 전개된 구조조정이 한국의 노사 관계에 어떤 영향을 미치고 있는가를 설문 자료를 통해 분석해 보는 것이다. 우리는 한국노동연구원이 한국의 주요 기업체, 노동조합, 노동자들을 대상으로 1999년 상반기에 실시한 노사관계 관행과 의식에 대한 설문조사 결과를 활용하여 IMF가 노사관계에 미친 영향과, 노사관계의 전반적 변화 방향, 그리고 현재의 문제 등을 진단한다.

연구의 제3장에서는 IMF 체제하에서 대대적 구조조정이라는 엄청난 압력 속에서도 노사협력을 토대로 성공적 구조조정을 이룩할 수 있었던 한국 기업들에 대한 사례를 통해 이들 기업들이 제공하는 교훈들을 체계화시켜 보고자 한다. 노사관계 측면에서 한국 기업들이 직면한 과제의 본질은 구조조정과 노사협력에 기초하여 한국적 실정에 적합한 고능력 생산체제를 구축함으로써 지식경제 시대의 새로운 경쟁기반을 구축하는 것으로 요약할 수 있다. 그러나 대대적 구조조정과 엄청난 경제적 압력을 견디어내면서 신속히 환골탈태(換骨奪胎)를 이루어내는 일은 결코 용이하지 않다. 특히 1~2년이라는 짧은 기간 동안, 구조조정, 노사협력, 고능력 생산체제의 토대 구축이라는 3중의 과제를 동시에 성공적으로 수행한다는 것은 거의 불가능한 목표인 것처럼 보인다. 우리의 목표는 이 연구를 통해 일견 불가능해 보이는 경영환경 속에서 이들 기업들이 어떠한 과정을 거쳐 새로운 경영 조직 패러다임으로 전환할 수 있었는지를 파악하고, 그 정책적·실천적 함의들을 추출하는 데 있다.

## 第2節 勞使關係 發展의 理論的 理解：戰略的 選擇과 互惠性의 發展

### 1. 전략적 선택

특정한 사회에서 노사관계의 구조와 내용을 평가하기 위해서는 우리 나

## 6 構造調整과 新勞使關係

름의 이론적 근거가 정리되어야 한다. 우리는 이를 위해 ‘전략적 선택’(strategic choice)과 ‘호혜성’(reciprocity)의 발전이라는 두 개념을 결합하여 노사관계의 발전 정도를 이해하는 개념으로 제시해 보고자 한다.

전략적 선택의 개념은 노사관계뿐 아니라 사회과학 일반에서 오랫동안 널리 사용되어 온 개념이다. 전략적 선택은 산업구조, 시장환경, 노동시장, 기술변화 등과 같은 구조적·환경적 요인들과 더불어 시스템의 주요 행위자들에 의해 이루어지는 적극적 선택의 측면을 중시한다. 전략적 선택의 관점에서 볼 때 구조적·환경적 요인들은 행위자들이 지향하는 ‘전략’과의 연관성 속에서만 의미를 지닌다. 노사관계 역시 그 주요 행위자들이 환경의 변화에 의해 제기되는 새로운 기회와 압력에 직면하여 여러 가지 제약조건 속에서 취한 전략적 선택의 결과이자 그 과정이라는 측면에서 접근할 필요가 있다는 것이 전략적 선택론의 입장이다(Meltz, Noah M., 1985: 315-334).

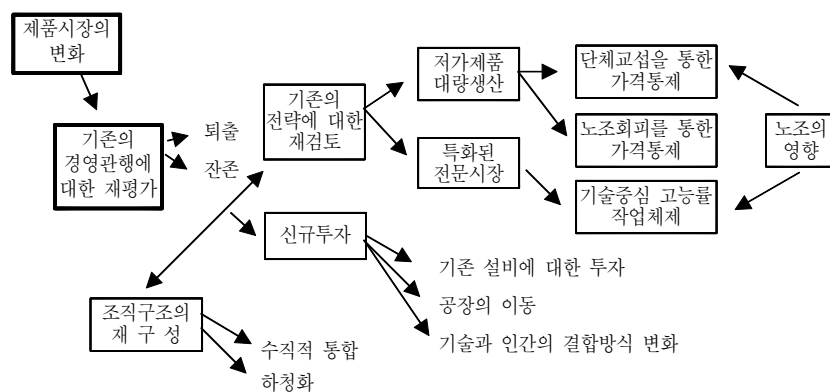
전략적 선택론의 시각을 미국의 노사관계에 대한 분석에 끌어들이는 대표적인 학자는 코칸(Kochan) 등이다(Kochan, Katz, & McKersie, 1994). 이들은 외부적인 압력들과 조직 행위자들이 지닌 이념이나 가치, 그리고 전략들이 조직의 다양한 수준에서 상호 작용하는 가운데 노사관계 시스템이 형성된다고 본다. 이 과정에서 행위자들에 의해 이루어지는 전략적 선택들은 특정한 역사적 조건들 속에서 이해관계 당사자들이 처한 환경에 따라 다르게 이루어진다. 코칸 등은 전략적 선택의 개념을 고용관계 측면에서 혁신적 경영관행들의 도입과 노사관계의 변화를 설명하는 데 적용한다. 이들은 노사관계의 혁신과 변화를 적절히 설명하기 위해서는 작업현장 수준에서 이루어진 핵심 이해당사자들의 전략들, 특히 경영전략에 대한 이해가 전제되어야 한다고 주장한다.

노사관계에서 전략의 기능이란 무엇인가? 우리는 노사관계에 대한 전략의 기능을 ‘렌즈’의 비유로 설명할 수 있다고 본다. 다시 말해, 조직을 둘러싼 환경적 압력이나 기회들, 객관적 조건들은 이 행위자들의 전략이라는 렌즈를 통과함으로써 변화에 대한 ‘조직의 대응’을 산출하게 되는 것이다. 이 과정에서 조직의 행위자들은 자신들이 갖고 있는 이념과 가치관에 의거하여 다양한 선택 가능성을 조합하면서 일정한 전략을 만들어내게 되고, 이러

한 전략적 선택은 환경적 요인들의 제약 속에서 이루어지는 것이다.

코칸 등은 특정한 기업의 노사관계 패러다임이 전략적 선택에 의해 어떠한 방식으로 조직화될 수 있는지를 제품시장 변화에 직면한 기업이 직면하는 일련의 경영전략과 이를 결합하는 선택 과정을 통해 설명하고 있다. 기업들이 특정한 환경조건 속에서 경쟁전략을 추구하거나 제품시장의 큰 변화, 혹은 구조조정의 필요성에 직면하게 될 때 이들은 어떠한 방식으로 기술, 조직, 노동력을 결합할 것인가의 고민에 직면한다. 기업들은 우선 기존의 사업 영역에서 남아 있을 것인가, 아니면 철수할 것인가를 고민해야 할 것이다. 만일 남아 있기로 결정한다면 이들은 기존의 ‘경쟁전략’(competitive strategy)를 재평가하거나, 신규 투자를 시도하거나, 변화에 따른 ‘조직구조’(organizational structure)의 선택이라는 문제에 직면한다. 시장에서 살아남기 위한 전략으로 가격경쟁 시장에서 저가 제품의 대량생산 전략을 택한다면 기업들은 원가절감을 위해 노조 회피, 노조의 양보, 비정규 노동력의 활용, 저임금 지역으로의 이전 등 적극적인 비용절감 전략을 취할 가능성이 높다. 이 경우 기업의 전략적 선택은 노조 회피, 억압, 혹은 대립을 감수하는 단기적 이익추구 전략으로 나타날 가능성이 높다. 그리고 이러한 일련의 전략들은 기업들이 선택하는 노사관계 패러다임으로 귀결될 것이다 (Kochn, Katz, & McKersie, 1994: 65-66).

[그림 1-1] 제품시장 변화와 경영전략의 선택, 노사관계 및 인적자원 경영에 대한 영향



출처: Kochan, Katz & McKersie(1986: 66)의 표를 재구성한 것임.



그러나 전략적 선택의 문제를 이해할 때 유념해야 할 필수적 전제는 그것이 언제나 '상호 선택'(mutual selection)의 맥락 속에서 작동한다는 점이다. 상호 선택은 전략적 선택이 어느 한 행위자에 의해 일방적으로 진행되는 현상이 결코 아니라는 것을 의미한다. 다시 말해 전략적 선택은 반드시 하나 혹은 복수로 상호 작용하는 행위자들을 전제할 수밖에 없다. 그런데, 이러한 상호 선택은 '조직 내'(intra-) 내에서 뿐 아니라 '조직간'(inter-)의 맥락 속에서 다양한 방식으로 작동한다. 다시 말해 조직 내 행위자들은 상대방이 어떤 전략을 선택하는가에 따라 그들의 전략을 선택하고, 장기적으로 자신들이 택한 전략들을 조정하고, 그들의 환경에 적합한 전략들을 조정해 나가는 것이다. 그리고 또한 이러한 선택은 조직간의 경쟁에서도 작용하게 된다. 예를 들어, 특정한 조직이 기존 관행의 혁신을 통해 경쟁의 장에서 성공할 경우 성공한 조직 관행은 다른 조직들의 '벤치마킹', '모방'과 같은 '동형화'(isomorphism) 작용에 의해 다른 조직들로 급속히 확산될 수 있다. 이렇게 볼 때 전략적 선택은 매우 다차원적이고 복합적인 상호 선택에 의한 진화적 게임의 과정인 것이다.

전략적 선택이 어떻게 상호 작용적 성격을 가질 수 있는지를 노사관계에 대한 조직 내 행위자들의 전략적 선택 과정을 예로 설명해 보자. 반노조 성향이 강한 경영자들은 당연히 노조회피 전략을 선호할 가능성이 높다. 그러나 경영자들의 이러한 선호와 그 실행 가능성은 별개의 문제다. 경영자들의 전략에 제약을 가하는 저항요인이 그 반대편에 반드시 존재하기 때문이다. 반노조 경영에 제약을 가하는 요인은 노조와 노동자들의 저항일 것이다. 이들은 경영자들의 반노조 전략에 다양한 방식으로 저항하면서 반노조 경영 전략의 실행 가능성을 제약한다. 이들의 대항선택이 갖는 저항력은 노조가 얼마나 강하게 조직되어 있는가에 따라 달라질 수 있다. 노조가 강한 기업들에 대해 노조회피 전략을 구사하려 할 경우 기존 노조와의 관계를 붕괴시킬 가능성이 높으며, 전략의 도입에 따른 비용부담이 크다. 반면 노조가 약하거나 없는 기업들에서는 새로운 전략들을 도입하는 데 드는 비용이 훨씬 적을 것이다. 결국 기업들은 반노조 경영을 지향했지만 노조의 강력한 대항 선택 압력에 직면하여 자신들의 전략을 수정하지 않을 수 없게 된다.

<표 1-1> 노조의 존재 여부와 인적자본의 중요성 증시 정도에 따른 노사관계의 상호 선택 모델

	품질중심 고능력 전략 인적자본의 역할 증시	대량생산 및 가격경쟁 인적자본의 역할 경시
노 조 의 존	(I) - 노조에 대한 권한 부여 - 노조의 경영참여 - 작업장 협약(workplace compact) - 신기술, 작업조직 혁신 예: GM Saturn, Coming, Zerox, Shell 등	(II) - 대결적 단체교섭 - 단체교섭을 통한 가격 통제 - 직무통제 조합주의 - 노동배제적 자동화 - 작업장 계약(workplace contract) 예: 1980년대 말 1990년대 초의 양보교섭, 1980~90년대 한국 노사관계
노 조 비 의 존	(III) - 개별적 권한 부여 - 현장 중심의 직접적 참여 - 고용안정, 성과 배분, 신기술, 작업조직 혁신 예: Motorola, IBM, HP, P&G, 일본계 기업 등	(IV) - 하청, 한계기업, 저임금 착취기업 예: New York City, California 이민노동자, 값싼 노동력의 활용에 의존하는 기업군

<표 1-1>은 경영과 노조가 어떠한 방식으로 상호 선택 게임을 수행하는가에 따라 매우 다양한 노사관계 패러다임이 나올 수 있다는 것을 보여준다. 이 표를 보면 노조에 대한 기업의 전략은 ‘인적자원 증시’ 전략과 ‘인적자원 경시’ 전략으로 나뉜다. 그리고 인적자원을 증시하는 기업들은 대체로 ‘품질중심의 고능력’ 전략을 지향하는 경향이 있는 반면, 그 중요성을 경시하는 기업들은 ‘대량생산과 가격경쟁’에 의존하는 경향이 강하다. 물론 현실의 기업들은 특정 전략에 전적으로 의존하기보다 다양한 전략들을 복합적으로 활용할 가능성이 높다. 예를 들어, 고능력 조직 전략을 취하는 기업들의 경우에도 핵심노동력 이외의 부분에 대해서는 대량생산 기업들에서 흔히 관찰되는 수량적 유연화에 의존할 수 있을 것이다.

그런데 기업의 노사관계 패러다임의 형성 과정에 결정적 영향을 미치는 또 다른 요인은 그 배경에 존재하는 노조, 혹은 노동자들의 대응선택 전략이라 할 수 있다. 이 경우 노동자들의 선택은 ‘노조 의존’ 전략과 ‘노조 비의

존' 전략으로 나눌 수 있을 것이다. 노동자들이 강한 노조를 통해 작업 현장에서의 권리를 보호받기 원하고 강한 노조가 존재하는 경우 기업들이 품질 중심의 고능률 경쟁전략을 도모하고자 한다면 기업들은 노조를 경영의 파트너로 동참시키는 노사관계 및 인적자원 경영전략을 도입해야만 할 것이다. 다시 말해, 강한 노조가 존재하고, 노조와의 장기적이고 구조적인 협력 관계 속에서 생산체제를 유지하고 경쟁의 장에서 살아 남아야 하는 압력에 처한 기업들은 노조를 인정한 상태에서 품질 중심의 고능률 경쟁 모델과 이에 적합한 노사관계 패러다임을 선택하게 될 것이다. 우리는 노사관계에서 이와 같은 전략적 선택이 거시 및 미시 수준에서 장기간에 걸쳐 제도화된 역사적 사례로 독일이나 북유럽의 노사관계에서 찾아볼 수 있다. 다른 한편 미국의 경우에도 GM, Corning, Zerox 등 1980년대의 극심한 경영위기를 겪으면서 노사관계의 혁신을 통해 세계시장에서 최고의 경쟁력을 획득한 기업들 중에서 이러한 사례들을 찾아볼 수 있다(이병남 외, 1995).

반면 대량생산과 가격경쟁에 의존하면서 인적자본의 역할을 경시하는 경영 전략이 추구하고, 노동자들은 강한 노조에 의존하여 자신들의 이익을 수호하거나 분배교섭에 주력하는 경우 노사관계는 구조적 대립성을 강하게 지닐 수밖에 없을 것이다. 우리는 이러한 노사관계를 1980년대 중반까지 미국에서 있었던 대립적 단체교섭에 기초한 '작업장 계약'(workplace contract) 관행에서 볼 수 있다(Bluestone & Bluestone, 1992). 또한 1987년 이후 최근까지 우리 기업에서 나타난 대립적 노사관계와 작업장 수준에서의 단체교섭 관행 및 문화 등을 통해서도 볼 수 있다.

다음으로 노조는 존재하지 않지만 기업들이 고부가가치제품 시장, 혹은 첨단기술 분야에서 계속 높은 수준의 경쟁력을 유지하기 위해 품질 중심의 고능률 전략을 추구하고, 제품의 생산성과 품질이 인적자원의 질에 크게 의존하는 경우, 그리고 높은 수준의 고기능 노동력에 대한 수요가 지속적으로 존재하는 경우 노동자들은 자신들을 집단적으로 대표하는 조직의 힘이 존재하지 않더라도 개별적 수준에서 권리를 지킬 수 있을 뿐 아니라 회사는 우수한 노동력을 확보하기 위해 인적자원 중심의 경영전략을 선택할 가능성이 높다. 특히 이러한 모델들은 급속히 성장하는 정보통신, 소프트웨어 산

업, 노동력의 유동성이 높고 신기술과 신지식에 크게 의존해야 하는 새로운 산업 분야에서 나타날 가능성이 높다.

마지막으로 노동자들이 노조를 조직할 힘이 사실상 존재하지 않고, 기업들은 임금 경쟁만을 추구하는 저임금 노동력 활용 전략만을 고집한다면 노사관계는 저임금에 의존하는 착취적 성격을 강하게 지닐 수밖에 없을 것이다. 이러한 상황은 노동시장에서 저임금 노동력이 풍부하게 존재하고, 노사관계 제도가 발달되어 있지 못한 제3세계 국가들, 산업화 초기 단계, 혹은 값싼 이민노동자 등을 이용하는 저임금 및 한계기업들의 노사관계에서 찾아볼 수 있다. 이처럼 노사관계의 기본 구도는 조직을 둘러싼 구조적·환경적 요인들 속에서 행위자들에 의해 취해지는 상호 선택의 메커니즘에 의해 크게 좌우되는 것을 볼 수 있다.

특정한 형태의 전략적 상호 선택들이 사회적으로 확산되어 일정한 패턴을 형성할 때 우리는 해당 경제·사회 시스템의 지배적 패러다임을 어느 정도 판별할 수 있을 것이다. 특정한 유형의 전략적 선택이 지배적 패러다임으로 등장할 수 있는 이유는 경쟁의 장 속에 존재하는 조직들 상호간에 끊임없는 모방과 경쟁이 일어나기 때문이다. 예를 들어, 특정한 기업은 그 기업을 둘러싼 계열사, 협력회사, 경쟁회사 등과 긴밀한 관계 속에서 경쟁하고 협력한다. 따라서 특정한 기업이 취한 전략적 선택이 성공적일 경우 그러한 전략은 재빨리 다른 기업들에 의해 모방되는 ‘동형화’(isomorphism)의 기제가 경쟁의 장 속에서 작동한다. 특정한 지역을 중심으로 다른 지역에서 모방하기 힘든 독특한 형태의 노사관계 패턴들이 일반화되고, 그 패턴이 장기간에 걸쳐 유지되는 것은 모방과 동형화에 의한 선택의 힘이 작용하기 때문일 것이다. 그런데 이러한 선택은 단순히 한 국가나 지역 내에서만 작동하는 것이 아니라 국경을 달리하는 국가들간에도 작용하고 있다. 특히 세계화된 경쟁체제 속에서 국가들, 지역들간의 경쟁과 협력이 더욱 복잡하게 전개되는 상황에서는 이러한 선택의 힘이 크게 작용할 가능성이 높다. 이러한 이유 때문에 노사관계 패러다임은 단순히 개별 기업 차원의 상호 선택이 아닌 집단적 차원의 상호 선택의 기제 속에서 움직이고 있고, 이 과정에서 국가라는 행위자가 집단적 선택의 다른 한 주체로 등장한다고 볼 수 있다.

## 2. 노사관계와 호혜성의 발전

지금까지 우리는 노사관계를 전략적 상호 선택의 측면에서 접근해 보고자 하였다. 노사관계를 전략적 상호 선택의 측면에서 볼 때 이는 다양한 유형으로 나타날 수 있을 것이다. 노사관계를 전략적 상호 선택의 장으로 이해할 때 이를 두 행위자들간의 상호작용 관계로 단순화시켜 노사관계를 파악해 볼 수 있을 것이다.

사회를 수많은 행위자들이 유기적으로 연결된 복잡한 상호작용의 장으로 이해할 때 이 장 속에는 행위자들 상호간의 다양한 경쟁과 협력관계의 패턴들이 만들어질 수 있다. 그리고 이러한 관계의 패턴들은 그 나름의 생태적 시간 속에서 생존과 재생에 요구되는 자원을 확보하고, 관계의 질서를 형성하고 시스템을 유지하면서 자체의 '적소'(niche)들을 만들어가게 된다. 노사관계 역시 수많은 행위자들이 서로 유기적인 관계를 맺으면서 때로는 경쟁하고, 때로는 협력하는 하나의 거대한 경쟁과 협력의 장으로 이해될 수 있다.

편의상 복잡한 방식으로 존재하는 관계의 패턴들을 단순화시켜 두 행위자가 생존을 위한 상호작용 관계에 있는 것으로 상정할 때 우리는 몇 가지 관계의 유형들을 끌어낼 수 있을 것이다. <표 1-2>는 두 행위자들간의 상호작용을 통해 발생할 수 있는 관계의 유형을 서로에 대한 선택전략이라는 측면에서 정리해 본 것이다.

<표 1-2>에서 보면 두 행위자 사이에 존재하는 전략적 상호작용의 관계는 크게 세 가지 정도로 파악될 수 있다. 그 첫 번째는 적대적 경쟁의 상황이다. 이러한 상황은 서로가 서로를 불신하는 전형적인 '죄수의 딜레마'(prisoner's dilemma) 상황에서 가장 일반적으로 발견된다. 이와 같은 전략적 상호 선택의 상황에서는 두 행위자 모두 상대방을 자신의 이익 실현을 위한 활용의 대상으로만 파악한다. 두 행위자는 서로에 대해 호의를 제공할 생각이 없고, 상대방의 존재를 나의 불이익으로 간주한다.

이러한 상황에서 두 행위자는 끊임없는 적대적 경쟁의 관계에 들어설 수 밖에 없다. '눈에는 눈으로, 이에는 이로' 상대방에 대응하는 것만이 나의 이

익을 보호하는 최선의 방책인 것이다. 이러한 상황은 두 행위자간에 전형적인 적대적 경쟁의 관계를 구조화시킨다.

다음으로 일방 협력 관계란 다른 행위자로부터 직접적인 혜택을 받으면서도 상대방에 대해서는 거의 아무런 영향을 미치지 않거나 상대방으로부터 이익을 획득하는 상태를 지칭한다. 우리는 이러한 상황을 노사관계뿐 아니라 생태적 경쟁의 장 일반에서 얼마든지 목격할 수 있다.

<표 1-2> 두 행위자 사이에 존재하는 전략적 상호 선택의 관계 모형

		행위자 A의 행위자 B에 대한 선택전략	
		적 대(-)	협 력(+)
행위자 B의 행위자 A에 대한 선택전략	적대(-)	적대적 경쟁 관계	일방 협력 관계
	협력(+)	일방 협력 관계	상호 협력 관계

주 : ‘+’는 상대방에 대해 호의를 제공하는 전략을 의미, ‘-’는 상대방의 호의를 흡수하지만 이에 대한 대가를 지불하지 않는 선택 전략을 의미함.

노사관계의 역사에서 볼 때 이러한 일방 협력의 관계는 원생적·초기적 상황에서 극히 자주 발생하지만, 오늘날처럼 세계화된 경제체제 속에서도 얼마든지 나타날 수 있다. 끊임없이 저임금을 찾아 전세계를 돌아다니고, 저임금을 통한 착취의 여력이 소진되면 미련 없이 다른 지역으로 옮겨다니는 무수한 저임금 경쟁자들은 이와 같은 노사관계를 계속 확산시키는 역할을 하고 있다.

마지막으로 상호 협력 관계란 상호작용 관계에 있는 두 행위자들이 상대방을 통해 직·간접적인 이익을 얻는 경우를 지칭한다. 두 행위자가 서로의 존재를 통해 더 큰 이익을 발생시키기 위해서는 상호간에 협력을 제공할 의지가 있어야 하고, 실제로 상호 협력의 제공이 장기간에 걸쳐 지속되어야 한다. 이해를 달리하는 복수의 행위자들간에 협력적 관계가 발전한다는 것은 곧 상호신뢰 관계가 만들어진다는 것을 의미한다. 이것을 노사관계에 대입시켜 보면 노사관계의 협력구조란 결국 서로에 대해 장기간에 걸쳐 협력을 제공하는 관계가 만들어진다는 것을 의미하고, 이것이 곧 협력적 노사관

계의 형성 및 발전으로 이해할 수 있다.

그렇다면 둘 혹은 그 이상의 복수 행위자들간에 지속 가능한 상호 혜택은 어떠한 관계 속에서 형성 가능한 것인가? 우리는 상호 혜택은 근본적으로 둘 혹은 그 이상의 행위자들 상호간에 직접 혹은 간접적인 수준에서 다양한 형태의 ‘호혜성’(互惠性)이 발현되고, 이것이 장기적으로 유지되는 경우에만 발생할 수 있다는 점을 강조하고자 한다. 여기에서 호혜성이란 ‘서로간에 이익을 주고받는 관계’, ‘상호 혜택 관계’, 혹은 ‘윈-윈’(Win-Win)의 상황을 의미한다. 그런데 이 관계는 단순한 교환이 아닌 상대방에 대한 의무를 수반하는 교환 관계이다. 내가 상대방에 대해 어떤 혜택을 제공할 경우 나는 언젠가 상대방으로부터 내가 제공한 혜택을 다시 돌려 받을 수 있다는 믿음이 있고, 역으로 내가 어떤 혜택을 받을 경우 반드시 다시 돌려주어야 한다는 의무감이 존재할 때 호혜적 관계가 성립할 수 있다.

이해관계를 달리하는 상호작용 게임에 참여하는 모든 행위자들이 직면하는 가장 큰 문제는 어떠한 방식으로 이해를 달리하는 행위자들이 더 큰 이익을 위해 서로 믿고 신뢰할 수 있는가의 문제라 할 수 있다. 서로 다른 이해관계를 추구하는 행위자들이 더 큰 미래의 이익을 위해 협력하기 위해서는 이들간에 신뢰가 형성되어야 한다. 그런데 신뢰는 반드시 서로에 대해 호의를 제공하고 받을 수 있는 관계, 즉 호혜성의 관계가 전제되어야만 형성 가능한 것이다. 호혜성이란, 내가 준 것은 언젠가 다시 받아야 하고 내가 받은 것은 언젠가는 다시 되돌려주어야 한다는 장기적이고 암묵적인 계약으로 볼 수 있다. 인간사회에 존재하는 대부분의 도덕적 관념들, 형평성, 권리, 의무, 분노, 저항 등은 이 호혜성을 어떠한 방식으로 유지할 것인가의 문제와 불가분의 관련성을 맺고 있다.

특정한 공동체 내에서 호혜성이 유지된다는 것은 서로 관계를 맺는 행위자들간에 상호 부조나 협력 혹은 자원의 공유가 이루어지는 상태를 말한다. 호혜적 관계의 장 속에서 행위자들은 ‘장기적 이익’(long-term self-interest)을 위해 ‘단기적 이타심’(short-term altruism)을 발휘할 준비가 되어 있다. 당장 나에게 돌아오는 이익이 없거나, 그 가능성이 불확실한 상태에서도 장래에 돌아올 장기적 이익을 위해 지금 상대방을 도울 수 있는 것이 호혜적

행위인 것이다(Taylor, 1982: 28-29). 호혜적 행위는 공동체 성원들간에 일정한 형태의 장기적 지속성을 갖는 '협력의 관계망'을 출현시키는 본질적 기제로 규정할 수 있다. 자기 이익을 추구하는 이기적 행위자들만이 존재하는 상황에서도 행위자들 상호간의 반복적 상호작용이 유지되어야 한다는 장기적 기대가 존재한다면, 호혜성에 기초한 협력의 게임이 출현할 수 있다는 논리는 노사관계를 포함한 대부분의 사회적 상호작용의 장에서도 일관되게 적용 가능한 명제이다(Alexord, 1997). 이 점에서 우리는 호혜성을 장기적 안정성을 지닌 사회 질서의 핵심적 원리로 규정할 수 있다고 본다.

서로 독립적이고 경쟁적이며 적대적으로 존재하던 두 행위자 혹은 시스템이 장기간에 걸친 반복적 '상호작용'(recurrent interaction)을 거치면서 두 개체간에 호혜성의 구조가 만들어지고, 이러한 호혜성의 구조가 더욱 발전하면서 서로가 서로에 대한 존재의 필수조건으로 발전하는 과정을 공생(共生) 혹은 상생(相生)적 구조의 출현으로 부를 수 있다. 최초의 적대적 경쟁 관계에서 두 행위자간에는 어떠한 상보적 관계도 존재하지 않는다. 이들에게 있어서 상대방의 존재는 자신의 생존을 위한 대상, 혹은 경쟁과 적대의 상대일 뿐이다. 이러한 상태에서 두 개체 사이에는 별다른 호혜성이 발현되기 힘들 것이다. 그러나 적대적 경쟁의 장기적 지속은 결국 두 개체 모두를 희생양으로 전락시킬 뿐이다.

모두가 모두에 대해 적대적 행위자로 존재하는 상황이 지속될 수 없는 상황에서 두 행위자간에는 조금씩 협력적 교환의 기제들이 만들어지는데, 이는 서로가 서로의 생존을 위해 요구되는 다양한 기능들, 정보들, 자원들이 교환되기 시작하고, 이러한 교환의 구조가 더욱 발전되면서 진행된다. 이와 같은 구조가 더욱 발전하면 독립적으로 존재하는 행위자들간에는 항구적 협력과 신뢰의 구조가 형성된다.

우리는 두 개 혹은 복수의 협력 시스템들이 장기적이며 반복적이고, 안정적인 상호작용을 통해 조응성(congruance)을 만들어내면서 보다 높은 수준의 협력 시스템과 항구적으로 결합되는 현상을 '구조적 결합'(structural coupling)으로 개념화시킬 수 있는데, 이 구조적 결합이 이루어질 때에만 더 높은 수준의 유기적 협력구조의 출현이 가능하다. 반면, 어떤 미시적 시스템



의 협력과 신뢰 체계가 아무리 단단한 것이라 하더라도 이것이 환경의 변화에 대응하면서 더 큰 시스템과 구조적 결합 관계를 맺지 못할 경우 기존의 협력 구조는 끊임없는 ‘국지화’(localization)의 위협에 노출된다. 노사관계는 움직이는 환경의 변화에 따라 전략을 수정하고 구조를 보완하고 교정하면서 협력의 구조를 새롭게 발현시켜야 하는 ‘자기 조직화’(self-organizing) 시스템의 한 형태로 볼 수 있다. 그러한 의미에서 안정적이고 생산적인 노사관계는 행위자들 상호간에 끊임없는 전략적 상호 선택이 이루어지면서도, 그 속에 어떠한 형태이건 진화된 호혜성의 내용을 갖추어야만 한다는 것을 보여준다.

호혜성의 원리가 제대로 작동해야만 하고, 그 성원들 사이에 안정적으로 제도화되어야만 시스템의 생산적 잠재력이 극대화되는 전형적인 사회 조직의 장이 노사관계의 영역이라 볼 수 있다. 우리는 현실에 존재하는 노사관계는 수없이 다양한 형태를 지니고 있다고 인정한다. 그러나 보다 장기적 관점에서 그 생산적 잠재력을 장기간에 걸쳐 발휘할 수 있고, 쉽게 무너지지 않는 안정성을 지닌 노사관계는 예외없이 어떠한 형태이건 자체에 호혜성의 원리를 내장하고 있다. 그러한 의미에서 호혜성의 원리는 안정되고 생산적인 노사관계의 장기적 균형에 필수적 조건으로 작용한다고 보아야 한다. 물론 이러한 협력의 형태들은 환경, 자원, 기술, 그리고 외부 환경과의 접촉 등에 의해 끊임없이 요동한다. 그러므로 노사관계는 환경의 변화와 더불어 지속적 자기 조정을 수행해야 한다. 그러나 이 경우에도 안정된 변화는 궁극적으로 더 높은 수준의 협력적 관계망과 호혜적 연결고리를 형성하는 경우에만 출현할 수 있다.

지금까지의 논의를 통해 우리는 노사관계의 발전을 호혜성의 발전이라는 관점에서 보고자 하였다. 발전된 노사관계는 그 관계 속에 참여하는 행위 당사자들간에 사람, 자원, 정보, 기능의 교환이 활발하게 이루어짐으로써 서로에 대한 호혜적 의존도가 증가하고, 이를 통해 더 큰 경제적 이익을 실현하기 위한 장기적 협력의 관계가 발현되는 구조를 갖는다고 말할 수 있다. 그리고 고도의 호혜성을 발전시킨 노사관계는 그것이 어떠한 형태이건 노사간의 협력을 통한 생산적 관계로 진화할 수 있다.

### 第3節 經濟 先進化와 參與·協力的 勞使關係의 發展

#### 1. 노사관계의 발전 경로

노사관계를 사회적 관계의 패턴으로 파악할 때 그 속에서는 다양한 내용들이 존재할 수 있다. 이러한 패턴들은 그것이 처한 사회·경제적 환경의 맥락과 불가분의 관련성을 맺고 있고, 무수한 형태의 다양한 ‘표현형’들을 발견할 수 있다. 이처럼 다양한 관계의 형태들 속에서 노사관계 발전의 일관성을 찾아내는 것은 매우 힘들다. 따라서 우리는 현실을 어느 정도 단순화시켜 노사관계의 발전을 호혜성의 진화라는 개념에 의거하여 몇 가지로 제시해 보고자 한다.

노사관계 모형에서 설정 가능한 첫 번째 관계는 앞서 지적한 일방적 이익만이 존재하는 모델이다. 이와 같은 관계는 어느 일방의 희생이 전제되므로 근본적으로 ‘포식적’·‘기생적’ 혹은 ‘착취적’ 성격을 가질 수밖에 없다. 이 모델에서는 호혜성이 존재하지 않거나 ‘최소 호혜성’(minimal reciprocity)만 형성될 뿐이다. 어느 일방의 희생이 요구될 뿐 상대방에 대해 어떠한 직접적 이익도 제공되지 않는다. 따라서 일방적이며 수직적이다. 따라서 우리는 이러한 관계의 패턴을 ‘일방적 호혜성’(unilateral reciprocity)으로 개념화시킬 수 있다고 본다.

예를 들어 보자. 노동력의 무한 공급이 만성화된 과잉인구의 조건, 그리고 노동자들을 시장의 경쟁 압력으로부터 보호할 어떠한 제도적 기제도 존재하지 않고, 노동자들끼리 치열한 일자리 경쟁이 이루어지는 상황에서 자본가들은 노동자들간의 경쟁을 활용하여 이들에 대해 최소한의 보상으로 무한 착취를 시도할 수 있다. 이때 개별화된 노동자들은 자신들끼리의 상호 경쟁의 상황에 처할 수밖에 없고, 일자리 경쟁은 더욱 치열하게 전개된다. 결국 노동자들은 자신들끼리의 ‘상호배제적 경쟁’(exclusive competition)의

희생양으로 전략한다. 이러한 상황이 한 사회 속에서 무한정 진행될 때 자본가들은 더 이상 포식할 노동자들이 없어질 것이다. 그러나 경쟁이 하나의 시스템 속에서만 진행되지 않고, 수많은 시스템들이 시장을 통해 상호경쟁하고 있다면 착취의 ‘뗏돌’은 시장을 이용하여 장소를 이동하면서 계속 돌아갈 것이다. 저임금 국가들이 선진국의 저가제품 시장들을 차지하거나 노동 착취에 의존하는 기업들을 유치하기 위해 더 낮은 임금으로 경쟁하는 오늘날의 세계 자본주의는 이러한 상황을 잘 보여준다(마르틴·슈만, 1997).

일방적 호혜성의 관계는 역으로도 발생할 수 있다. 사회주의 경제체제 하에서 기업들이 시장을 통한 경쟁이 아니라 국가에 의해 할당되는 ‘연성 예산’(soft budget)에만 의존할 뿐 아니라 생산성이나 경쟁력과 무관한 완전 고용이 보장될 때 노동자들은 굳이 기업의 생존을 위해 일할 필요가 없을 것이다. 가만히 앉아 있어도 국가라는 최후의 보험 계약자가 급여와 고용을 보장한다면 노동자들이 굳이 열심히 일해 조직의 생산성과 효율성을 증진시킬 이유가 없기 때문이다(Kornai, 1992). 이 경우 노동자는 연성 예산을 포식하는 기생자로 충분히 생존할 수 있을 것이다. 조직 성원들이 조직에 기생하면서 조직의 자원을 포식하는 상황 역시 넓은 의미에서 일방적 호혜성 모델에 해당한다.

그런데, 장기적 관점에서 볼 때 상대방의 희생과 기생에 의존하는 관계는 계속 유지되기 힘들 것이다. 이러한 경쟁은 결국 착취 대상을 고갈시키는 결과를 초래할 것이며, 그 결과 포식자나 기생자들도 생존의 위협에 처하게 되기 때문이다. 결국 서로의 운명을 재촉하는 경쟁은 두 행위자 모두에 대해 역작용을 초래하므로 장기적으로 유지되기 힘들다. 따라서 행위자들은 상대방에 대한 착취를 일정한 수준에서 자제하거나, 최소한의 생존 자원만을 남겨두거나, 장기적 포식 전략을 취함으로써 그 대상에 대한 결정적인 피해를 회피하는 방향으로 관계의 성격을 조정하게 될 것이다.

우리가 설정 가능한 두 번째 관계의 모델은 대립적 혹은 적대적 경쟁의 상황이다. 이와 같은 적대적 경쟁은 ‘군비경쟁’(arm race) 게임과 유사한 구조를 갖는다. 군비경쟁이란 자신을 해치려는 어떤 행위자에 대항하여 상대방이 기피하는 방어 기제를 끊임없이 개발하는 것이다. 군비경쟁의 상황은

두 행위자 모두에 대해 지속적인 ‘선택 압력’(selection pressure)을 가한다. 이때 행위자들이 선택하는 전략은 상대방이 기피하는 어떤 속성들을 계속 발전시키는 것이다.

노사관계의 군비경쟁 게임의 전형적인 예는 작업장에서 순환을 거듭하면서 만들어지는 무수한 관료적 직무규제 조항들을 통해 볼 수 있다. 사용자들은 노동자들이 게으를 뿐 아니라 ‘조직적 태만’(organized soldiering)을 일삼는다고 생각하고, 이러한 행동을 감시하기 위해 두터운 ‘중간관리자’들을 고용한다. 노동자들은 자신들의 일자리를 보호하고, 지나친 착취에 대항하면서 관리자들의 감시에 저항하기 위해 ‘직무규제’ 조항들을 만들어낸다. 사용자들은 이를 깨기 위해 직무규제가 없는 지역으로 자본을 이동시키거나 공장을 폐쇄한다. 직장을 잃을 위험에 처한 노동자들은 보호무역의 강화를 요구하고, 기존의 일자리와 기득권을 유지하기 위한 노동운동을 전개한다. 끝없이 진행되는 군비경쟁은 당사자들조차 이해하기 힘든 거대한 규제와 규칙의 구조물들을 만들어낸다.

이것이 1980년대의 급격한 구조조정에 따른 공장 폐쇄와 대규모 감원을 맞이하기 전까지의 미국 자동차산업의 노사관계에서 벌어졌던 상황이다. 미국의 자동차산업에서는 노사의 이익 대립과 경영권 및 노동권의 확실한 구분을 전제로 한 ‘팔길이 노사관계’(arm’s length relations)와 작업현장 수준에서의 ‘직무통제 조합주의’(job control unionism)가 지배하고 있었다(Katz, 1985; 박준식, 1997). 팔길이 노사관계란, 경영권과 노동권, 그리고 노사간의 명확한 이해 대립성에 대한 인식 위에서 서로간의 이익 실현을 위해 상호 견제하는 관계를 의미한다. 이러한 노사관계는 ‘신뢰’(trust)보다는 권리와 의무에 대한 명확한 규정에 크게 의존하는 ‘계약’(contract) 중심적 성격을 강하게 갖는다. 또한 작업현장 수준의 노사관계는 직무통제 조합주의를 근간으로 하고 있다. 직무통제 조합주의란, 경영권과 노동권의 명확한 구분 위에서 노동자들이 수행하는 개별적 직무의 내용을 협약을 통해 구체화시킨 후 임금을 결정함으로써 개별 노동자의 특성이 아닌 직무의 성격에 따라 임금이 결정되고, 노동 과정의 책임과 권한의 한계가 명확히 설정되는 계약체계를 의미한다.

이러한 직무체계는 노동자들의 배치 및 이동, 교대 혹은 일상적 작업의 수행에 대한 권리들을 단체협약을 통해 규율함으로써 노동 과정에서 자의적 경영권 행사를 견제하는 수단이 된다. 경영의 입장에서 볼 때 이는 명확한 관리 및 감독의 책임성을 강화함으로써 단순화된 작업조직과 대량생산의 원리에 적합한 반면, 노조의 입장에서는 노동자들의 동의 없는 작업규칙 변화를 불가능하게 만들고, 중간관리자들의 자의적 관리를 제거하며, 안정된 기술적·경제적 환경하에서는 일자리와 고용의 안정화를 기하는 데 효과적 전략이었다(Parker, 1996). 이러한 전략은 노조와 경영자들이 서로에 대해 강한 경계심을 갖고 거리를 유지하는 ‘낮은 신뢰’(low trust) 속에서 발달한 계약적(contractual) 노사관계와 잘 결합될 수 있었던 것이다. 그러나 이러한 체제는 작업장 단위에서 노조의 경영의사결정 과정 참여를 제한하고, 작업조직을 경직화시키는 역효과를 만들어내면서 작업현장의 효율성과 유연성을 저해하는 결과를 가져왔다.

대립적 팔길이 노사관계하에서 노동자들의 경영의사결정의 참여는 경계의 대상이 되었고, 고용관계는 형식적이고 계약적 성격을 강하게 지니게 되었다. 외부 경쟁자들의 침투가 제한되고, 국내 시장이 안정적으로 성장되는 상황에서 전통적 고용관계는 노사 모두에 대해 상당한 매력을 지녔고, 이것이 경제환경과 정합성을 가질 수 있었으며, 한 세대 이상 안정적으로 기능했던 것이다. 그러나 이러한 고용관계는 자동차산업을 둘러싼 ‘경쟁환경’과 ‘생산체제’의 근본적 변화와 더불어 심각한 변화의 압력에 직면하게 되었다. 전후 미국의 자동차산업은 거대한 국내 시장에 대한 빅스리의 독점적 지위를 기반으로 한 것이었다. 그러나 이러한 독점체제는 해외에서 진입해 들어오는 강력한 경쟁자들에 의해 허물어지게 되었다. 경제의 세계화가 가속화하고, ‘상이한 규칙’(different rules)과 생산방식에 의존하는 강력한 경쟁자들이 등장함에 따라 빅스리는 새로운 전략적 대응을 모색하지 않을 수 없게 된 것이다.

기나긴 준비경쟁은 서로가 점유할 수 있는 ‘권력 자원들’(power resources)이 일정한 수준 존재하는 상황에서 어떤 균형점에 도달할 수 있다. 그리고 경우에 따라 이들이 점유하는 자원들은 상대방에 대한 중요한 존립조건으로 작용한다. 노동자들의 권력 자원이 증가하여 임금수준이 높아짐으로써 전체

사회 수준의 유효수요가 증가하고, 경제의 지속적 확대 재생산 사이클이 지속되는 타협은 노동과 자본의 ‘균비경쟁’ 게임이 만들어낸 절묘한 권력 배분의 결과로 볼 수 있다. 그러나 이러한 균형들 역시 더 큰 차원의 환경 변화, 외부 행위자들의 영향 혹은 기술혁신 등으로 인해 언제라도 허물어질 수 있다.

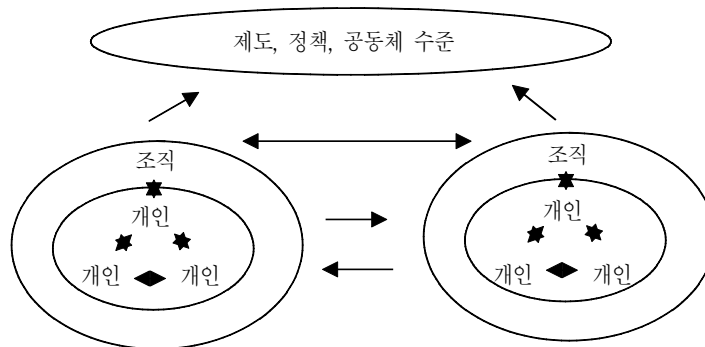
노사간의 상호작용에서 설정 가능한 세 번째 패턴은 호혜성에 기초한 상호협력 관계로 볼 수 있다. 상호협력은 호혜성에 기초하기 때문에 상당한 정도의 구조적 안정성을 획득할 수 있다. 여기에서 구조적 안정성이란 행위자들 상호간에 서로의 ‘독자성(identity)과 경계를 유지하는 가운데 서로에게 필요한 자원과 정보가 공유·교환되고, 이를 통해 행위 당사자들 상호간에 장기적 이익이 발현되는 상황을 의미할 수 있다. 온전한 의미에서 협력에 기초한 공생적 노사관계란 결국 그 시스템을 구성하는 행위자들 상호간에 다양한 형태의 호혜적 관계망들이 형성되고, 이를 통해 사람들, 기능들, 정보들, 그리고 자원들이 풍부하게 공유되는 상태를 지칭하는 것으로 보아야 할 것이다. 노사관계의 행위 당사자들간에 이와 같은 관계가 발생할 때 어떤 행위자의 상황이나 존재조건은 상대방의 상황이나 존재조건에 결정적이고 직접적인 영향을 미치게 된다. 다시 말해, 서로가 서로에 대한 존재조건이 됨으로써 공생적 관계가 성립하게 되는 것이다.

두 행위자들간에 공생적 관계가 성립하기 위해서는 두 가지 핵심조건이 요구된다. 그 첫번째는 상대방의 존재가 나의 존재조건이 되어야 한다는 것이다. 이는 상대방이 존재하지 않으면 내가 존재할 수 없는 상황을 의미한다. 그러나 이러한 상황은 일방적 희생과 적대적 경쟁 상황에서도 마찬가지로 나타난다. 공생의 조건이 만들어지기 위해서는 이러한 필요조건과 더불어 상대방이 서로가 서로에게 요구되는 긍정적 혜택 혹은 기능들을 교환할 수 있어야 한다. ‘기능의 교환’ 관계가 쌍무적 관계를 통해 성립해야 하는 것이다. 우리는 이러한 상황을 ‘상호주의’로 부를 수 있고, 이는 서로의 삶에 대해 ‘참여’하는 관계가 두 행위자간에 만들어지는 것을 의미한다. 참여와 동거를 통한 공생적 상호작용은 사회적 관계망이 가장 높은 수준으로 발전했을 때 나타나는 안정적 관계의 패턴인 것처럼 보인다.

노사관계의 발전과 진화 역시 상호협력과 호혜성의 기제들을 다양한 방

식으로 장기간에 걸쳐 만들어내고 이를 구조화시켜 온 과정으로 볼 수 있다. 이와 같은 호혜성의 기제들은 미시적 수준뿐 아니라 거시적 수준에서 다양한 방식으로 존재할 수 있다. 실제로 호혜적 관계가 올바르게 정착되기 위해서는 노사관계뿐 아니라 사회 전체 수준에서 직접적 혹은 간접적 호혜성의 기제들이 올바르게 작동할 뿐 아니라 이를 통해 자원과 정보가 원활히 흘러야 한다. 거시적 측면에서 노사관계의 역사를 볼 때 노사관계의 선진화는 결국 각각의 사회들마다 독특한 방식으로 호혜성의 요소와 기제들을 발전시켜 줌으로써 신뢰에 기초한 참여·협력적 관계를 발전시켜 나가는 것을 의미하는 것으로 보아야 할 것이다.

[그림 1-2] 호혜적 관계망의 형성 구조

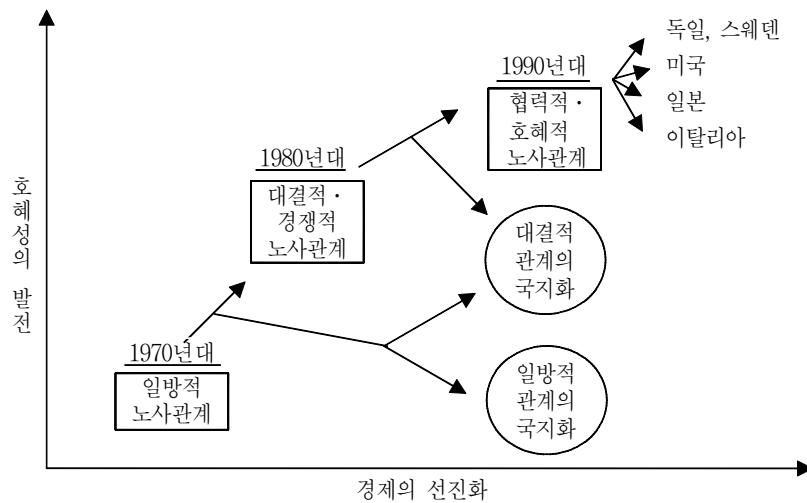


[그림 1-2]는 호혜성의 구조가 개인, 조직, 그리고 전체 사회 수준에서 어떠한 방식으로 형성되는가를 요약해 본 것이다. 이 그림에 따르면 호혜성의 구조는 개인적 차원, 조직적 차원, 그리고 전체 사회적 차원 모두에서 작동할 수 있다. 중요한 것은 이러한 호혜성의 기제가 두 행위자들 사이에서만 직접적이고 배타적으로만 형성되지 않는다는 사실이다. 이 그림을 보면 사회적 상호작용에 참여하는 행위자들간에는 개인, 조직, 그리고 전체 사회 수준에서 매우 다양하고 복합적인 방식으로 호혜성의 기제가 발현될 수 있다는 것을 보여준다.

[그림 1-3]은 지금까지의 논의를 노사관계의 발전을 파악하는 진화적 경

로 모델로 요약해 정리해 본 것이다. 이 그림에 따르면 경제 시스템이 선진화와 더불어 노사관계의 호혜적 성격 역시 발전하는 것을 보여준다. 처음 일방적이고 착취적인 노사관계에 의존하던 경제체제도 체제 발전의 일정한 수준에 이르면 기존의 일방적 노사관계만으로는 더 이상 높은 수준의 경제·사회 발전을 기대하기 어렵게 된다. 단순히 값싼 노동력만을 이용하는 경제구조로는 노동자들의 더 높은 수준의 욕구를 충족시킬 수 없을 뿐 아니라 노동생활의 질 향상 역시 기대하기 힘들기 때문이다. 만약 특정한 경제 시스템이 노나 사 어느 하나의 일방적 이익의 관계로 남아 있다면, 그러한 시스템은 더 이상 발전할 수 없을 것이다.

[그림 1-3] 경제 선진화, 호혜성의 발전, 노사관계의 진화



이때 더 높은 수준의 경제 선진화가 가능하기 위해서는 더 높은 수준의 호혜성이 함께 발현되어야 한다. 높은 수준의 호혜적 관계 혹은 대등한 관계가 성립해야만 고도의 사회적 협력을 위한 인적·물적·지적 자원이 투입될 수 있을 것이기 때문이다. 바로 이 시점에서 기존의 경제 시스템은 어떤 ‘분기점’(bifurcation point)에 직면한다. 높은 수준의 호혜성에 대한 요구



가 시스템 수준에서 도입되고, 이것이 새로운 사회·경제·기술적 환경과 동적 균형을 이루게 될 때 경제의 선진화와 노사관계 시스템의 발전은 계속 진행될 수 있다. 반면, 이 분기점에서 더 이상의 개혁을 이루지 못한 조직들, 지역들, 국가들은 전체 경제 생태계의 중심에 등장하지 못하고, 새로운 질서를 창출하지도 못하면서 주변화·국지화의 길을 가게 된다. 이와 같은 국지화의 계기는 경제 및 조직 발전의 주요한 단계에서 나타날 수 있다. 반면 국지화의 상황을 극복하고 시스템의 혁신이 이루어진 조직들, 지역들, 국가들은 더 높은 수준의 호혜적 관계를 창출할 수 있고, 선진적이고 발전된 노사관계를 만들어낼 수 있게 된다.

그러나 국지화·주변화의 위험에도 불구하고 선진적 노사관계를 구축하고, 이를 통해 더 높은 수준의 생산적 경제 시스템을 구현함으로써 삶의 질을 향상시킬 수 있었던 경우들은 사실상 많지 않다는 사실에 유념해야 한다. 반면 대다수의 기존에 존재해 온 노사관계 모델들은 국지화·주변화의 길을 걸었고, 실제로 혁신을 통한 도약에 실패함으로써 노사관계에서의 창조적 역동성을 발휘할 수 없었던 것이다.

문제는 우리의 상황이라고 볼 수 있다. 그런데 1990년대 후반 한국 노사관계는 [그림 1-3]에서 제시한 분기점에 직면해 있는 듯이 보인다. 1970년대 한국의 노사관계가 사용자와 정부 중심의 일방적 노사관계였다고 한다면 1980년대 후반 이후는 일방적 관계가 대립적 관계로 변모한 시점이었다고 볼 수 있다. 이와 같은 대립적 상황은 최근까지 지속되었다. 한국 경제가 전면적 위기에 직면하고 IMF 위기를 맞게 된 1990년대 후반 이후부터 한국의 노사관계는 또 하나의 역사적 분기점에 직면하는 것을 볼 수 있다. 그것은 우리가 대립적 노사관계와 그 시스템 속에서 그대로 주저앉게 될 것인가, 아니면 시스템의 혁신을 통해 더욱 확장된 협력적·호혜적 관계로 나아갈 수 있을 것인가의 문제라 할 수 있다.

이와 같은 변화는 구조적 강제와 전략적 선택이라는 두 가지 측면을 동시에 갖는다. 구조적 강제란, 현재 한국의 노사관계를 둘러싼 기술·시장 환경의 변화가 혁신을 강제한다는 것을 의미한다. 그러나 전략적 선택이란, 이러한 환경의 압력에도 불구하고 행위자들의 전략이 어떠한 방향을 선호하느

나에 따라 얼마든지 상이한 공간으로 이동할 수 있다는 것을 의미한다. 1990년대 중반 한국의 노사관계 당사자들이 직면한 분기점의 성격은 대립적·경쟁적 노사관계로부터 어떻게 하면 협력적·호혜적 노사관계로 발전할 수 있는가에 있다고 판단된다. 독일, 일본, 미국 등 노사관계의 새로운 패러다임을 선도하는 국가들, 이 국가들에서 경제적 활력의 중심에 서 있는 지역들, 그리고 이러한 지역에서 경제질서의 변화를 선도하는 조직들은 이미 그 분기점을 넘어섰다고 보아야 할 것이다.

호혜성의 기제가 장기간에 걸쳐 구조화됨으로써 미시적 측면뿐 아니라 거시적 측면에서도 안정된 노사관계를 일구어 낸 대표적 사례를 독일이나 일본 혹은 미국의 초우량 기업들처럼 노사관계의 새로운 패러다임을 선도하는 국가나 기업들의 경우에서 찾아볼 수 있다. 제2차 세계대전이 끝난 독일에서는 파시즘의 등장이 노동자들에 대한 철저한 억압과 착취에 기인한 측면이 많다고 보고, 노동자들의 ‘경영참여’(worker participation)와 이에 기초한 ‘공동결정’(co-determination) 제도를 도입하였다. 처음 경영자들은 반대하였지만, 패전으로 인해 더 이상 개혁을 저지할 힘을 상실한 상태였기 때문에 마지못해 이를 수용하였다. 노동자들의 참여가 확대되자 기업경영은 보다 투명해졌고, 노동자들을 착취하는 일방적 경영은 더 이상 존립할 수 없게 되었다. 높은 임금과 복지에도 불구하고 기업들이 경쟁력을 유지하기 위해서는 노동자들의 숙련과 지식을 활용해야 했기 때문에 숙련 수준을 향상시키기 위한 더 많은 투자가 이루어졌다. 높은 숙련을 지닌 고기능 노동력은 기업에 없어서는 안 될 존재가 되었고, 이들은 더 많은 ‘재량권’(discretion)을 갖고 작업 과정에 임하였으며, 경영에의 ‘참여’ 역시 확대되었던 것이다. 결국 공생적 관계를 촉진시킨 어떤 역사적 계기로 인해 호순환의 사이클이 작동되고, 그것이 나선형으로 누적됨으로써 궁극적으로는 항구적 공생의 관계가 만들어지게 된 것이다(Streeck, 1992).

## 2. 세계화·정보화·지식경제화와 참여·협력적 노사관계

오늘날의 세계경제는 급속한 통합을 중심으로 한 ‘세계화’와, 전세계의 모

든 조직들 및 개인들을 하나의 연결망으로 통합시키는 ‘정보화’라는 두 개의 축을 중심으로 움직이고 있는 듯이 보인다. 세계화와 정보화 시대에 개인, 기업, 그리고 국가의 경쟁력을 좌우하는 핵심요인은 무엇인가? 우리는 그것을 ‘지식’이라는 개념으로 압축할 수 있다고 본다. 지식이 21세기 개인과 기업, 국가의 경쟁력을 결정하는 핵심요인이라는 지적은 이미 오래 전부터 수많은 사람들이 지적해 왔지만, 경쟁력의 모든 것으로 간주되기 시작한 것은 불과 최근의 일이라고 볼 수 있다(Drucker, 1995; 노나카, 1998; 토플러, 1990).

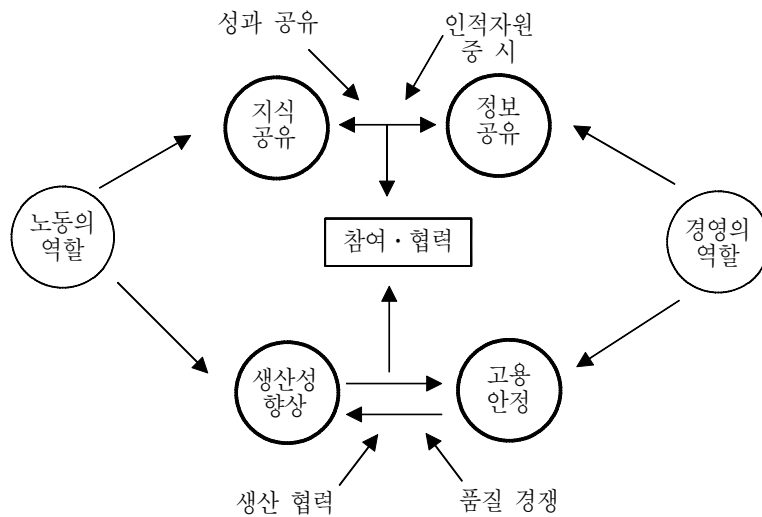
조직을 중심으로 볼 때 지식은 조직의 모든 수준에서 다양한 방식으로 존재할 수 있다. 경영자들이 갖고 있는 고도의 전략적 의사결정 능력, 관리자들과 노하우, 엔지니어들의 이론과 경험, 현장노동자들이 숙련과 생산활동을 통해 축적한 암묵적 지식들, 이들을 유기적으로 연결시키는 지식의 연결망들, 그리고 과거로부터 이어져 오고 축적되어 온 경험과 문화들은 조직이 보유한 지식의 축적(stock) 형태들이고, 조직의 가치를 결정하는 핵심요인이다.

이러한 지식 자산은 “조직의 의사결정 과정과 경영활동에 유용하게 활용될 수 있는 개인이나 조직에 체화되어 있는 사실, 노하우, 유형(pattern), 제도 등의 집합”으로 정의된다(SERI, 1999). 기업은 이렇게 축적된 지식을 개인 차원, 집단 차원, 조직 차원에서 중첩으로 연결하고 공유하면서 새로운 지식들을 발전시키고, 이를 경쟁 활용함으로써 경쟁적으로 우위를 지향한다. 기업이 보유하고 있는 자원은 가치있고, 희소·모방·대체가 어려울 때 경쟁력의 원천으로 작용한다. 세계화·정보화의 진전에 따라 기업의 경쟁환경이 급변하는 가운데 기업 특유(firm-specific)의 지식 자산은 바로 이와 같은 경쟁력 원천의 전제조건을 모두 만족시키는 특성을 보유하고 있다. 기업은 개인 및 조직 차원에서 기업 특유의 지적 자산을 창출·공유·학습·축적하여 이를 고능률, 고품질, 혁신, 시장 요구에의 유연한 대응을 통한 경영성과의 제고에 활용함으로써 지속적인 경쟁 우위의 확보를 추구한다(Barney, 1991; Kochan & Osterman, 1994). 이렇게 볼 때 지식경제 시대에 기업의 경쟁력을 좌우하는 궁극적인 요인은 개인·집단·조직 차원에서 기업이 보유한 지식을 축적하고 공유하며, 종합하여 활용하고, 다시 축적하는 능력에 좌우될 수밖에 없다(노나카, 1998).

그렇다면 개인·집단·조직 수준에서 축적되고 공유되며 활용되는 지식의 내용과 수준에 의해 조직의 발전이 좌우되는 지식경제 시대가 요구하는 노사관계의 내용은 어떠한 것인가? 우리는 지식경제 시대에 경제의 선진화와 호혜적 노사관계의 발전을 실현하고 구체화시킬 수 있는 중심 개념으로 참여·협력적 노사관계를 제시할 수 있다고 본다. 참여와 협력의 노사관계는 노동과 경영 간에 서로에게 요구되는 자원과 정보가 대등하게 공유되고, 조직의 다양한 수준에서 호혜적 관계가 확장됨으로써 상호신뢰에 기초하여 장기적 이익 실현을 위한 통합적 파트너십이 이루어지는 관계를 지칭한다. [그림 1-4]와 <표 1-3>은 이와 같은 노사관계의 호순환 구조와 그 조직적 특성을 전통적 노사관계와 대비하여 요약해 본 것이다.

<표 1-3>을 보면 전통적인 노사관계의 분배교섭 모델과 참여·협력의 교섭 모델은 상당한 차별성을 지니고 있음을 보여준다.

[그림 1-4] 참여·협력적 노사관계의 호혜적 순환구조



&lt;표 1-3&gt; 분배교섭 모델과 참여·협력 모델의 차별성

수 준	분배교섭 모델	참여·협력 모델
전략적 수준	- 영합적 인식 - 경영중심주의 - 상쟁(相爭)	- 정합적 인식 - 전략적 인식의 공유 - 상생(相生)
단체교섭 수준	- 영합 게임 - 파이의 배분 - 대결 - 분배교섭	- 정합 게임 - 파이의 생산 - 호혜 - 통합교섭
작업현장 수준	- 경영권·노동권의 경계 구분 - 관리·감독 중심 - 하향적·수직적 질서	- 경영과 노동의 구조적 조응 - 참여·자율 중심 - 상향적·수평적 질서

우선 전략적 수준에서 볼 때 분배교섭 모델은 노사관계를 ‘영합’(zero-sum)의 관계로 설정하고, 노와 사의 분명한 이해대립을 설정한다. 이러한 상황에서 이루어지는 단체교섭 역시 제한된 자원의 배분과 이를 위한 대결과 갈등 상황에서의 상대적 우위를 차지하기 위한 관심에 초점이 두어지고 있다. 이 체제에서 행위자들의 교섭은 쉽게 갈등적·경쟁적 배제 경향을 갖기 쉽다. 행위자들은 좀더 많은 배분을 차지하기 위해 경쟁하거나, 자원의 배분과 관련된 의사 결정에 배타적 영향을 미치려는 경향이 강하기 때문이다. 이러한 관계는 작업현장 수준에서도 동일한 패턴으로 나타난다. 작업현장에서는 경영권과 노동권의 경계와 전선이 분명히 설정되고 있으며, 관리·감독 중심의 하향적·수직적 질서가 당연시된다. 행위자들간에는 단기적인 ‘일회성 게임’(one-shot game)이 만연하고, 상대방의 이익은 나의 손해로 이어진다는 대립적 인식이 확산된다. 자신들의 이익을 방어하기 위해 더 깊은 참호를 파들어가는 불신 게임이 진행되면서 노사관계는 대립적 구도로 정착된다.

반면, 참여·협력적 노사관계 패러다임에서의 조직 모델은 이와는 상당한 차별성을 보인다. 우선 이해당사자들은 전략적 수준에서 노사관계를 정합적(positive-sum) 관계로 인식하고, 단기적 이해대립이 아닌 장기적 상생(相生)의 구조를 더 중시하고, 이러한 방향에서의 비전 공유가 이루어진다. 단체교섭 역시 상당한 차별성을 보인다. 공유 가능한 자원의 확장을 도모하는 활동들은

공동의 이익을 확인하고 확장시키며, 이를 위한 행동을 조직하기 위한 문제해결적 경향을 강하게 갖는다. 파이의 분배보다는 더 큰 파이의 생산을 위한 정합적 게임이 주된 관심대상으로 떠오르는 한편, 높은 수준에서 서로에게 필요한 정보 공유가 활성화된다. 작업현장 수준에서는 관리와 감독, 명령보다는 자율과 책임, 자발성과 창의성이 중시되며, 상호 신뢰관계 속에서 조직 성원들이 보유한 정보가 활발하게 공유되고 생산 과정에 투입됨으로써 공생을 위한 협력이 이루어진다. 노사 대립의 '분배교섭'(distributive bargaining)은 노사 파트너십에 기초한 '통합교섭'(integrative bargaining)으로 전환된다. 노사 관계가 참여적·협력적 속성을 지니면서 행위자들은 통합교섭에 참여하는 방향으로 자신들의 '행위 지향'(behavioral orientation)을 조정하기 시작한다 (Walton & McKersie, 1991). 이들은 공통의 문제를 발견하고, 이를 해결하기 위한 방향으로 서로의 지향성을 조정할 가능성이 높다.

그렇다면 지식경제 시대에 참여·협력적 노사관계가 요구되는 이유는 무엇일까? 우리는 이것을 몇 가지 조직적·환경적 요인들을 중심으로 요약할 수 있다고 본다.

우선 조직적 측면에서 볼 때 지식경제시대의 개인이나 조직의 생존을 좌우하는 핵심요인은 지식의 양과 질, 그리고 그 공유 정도와 활용 능력으로 볼 수 있다. 그러므로 축적된 지식의 양이 많고, 그 질적 심화 정도가 높을 뿐 아니라 성원들간에 높은 수준의 지식 공유가 이루어지는 조직은 그만큼 높은 경쟁력을 지닌다고 말할 수 있는 것이다. 물적 자본이나, 노동력의 투입만을 증대시킴으로써 생산성의 양적 확장만을 기하던 투입 중심의 성장이 한계에 직면한 시점에서 유일하게 존재하는 대안은 개선과 창의성 및 혁신 능력을 지닌 지식 노동력을 통해 더 높은 차원의 경쟁력을 확보하는 것이다.

조직적 수준에서 지식의 양과 질을 향상시키고, 그 활용도를 극대화시킬 수 있는 조직 패러다임은 무엇인가? 그것은 인적자원을 조직의 핵심자원으로 인식하고, 그 역할과 기능, 잠재력을 극대화함으로써 품질 중심의 고능력 패러다임을 지향하는 조직이라고 규정할 수 있을 것이다. 이와 같은 조직이 가능하기 위해서는 경영의 전략적 가치 자체가 인적자원의 참여와 역할을 중시하는 방향으로 설정되어야 하며, 이를 뒷받침하는 인적자원 경영 및 노

사관계 정책들이 도입되어야 한다. 노조 역시 개별적·집합적 수준에서 노동자들이 지닌 지식의 투입, 공유, 활용을 극대화시키는 참여적 전략을 취할 수밖에 없다. 이처럼 기업의 가치 및 전략과 노동의 전략이 결합될 때 세계화·정보화·지식경제화 시대에 요구되는 참여적이고 협력적인 '작업장 협약'(workplace pact)이 성립될 수 있을 것이다. 결국 지식경제 시대에는 노와 사가 참여와 협력의 새로운 조직문화를 만들어냄으로써 신뢰의 수준을 높이고, 이를 기반으로 지식을 공유하고, 개선을 이끌어내며, 혁신을 도모함으로써 새로운 경쟁력의 기반을 축적하는 것이 노사관계의 유일한 대안일 수밖에 없는 것이다.

참여·협력적 노사관계가 지식경제시대와 구조적 조응성을 갖는 두 번째 이유는 조직환경의 불확실성 증대 경향과 깊은 연관성이 있다. 주지하는 바와 같이 지식경제는 세계화·정보화의 흐름과 동일한 맥락 속에서 전개되고 있다. 세계화와 정보화는 경제 상황의 변화에 따른 노동과 자본의 이동성을 크게 증가시킬 뿐 아니라 조직을 둘러싼 환경의 역동성을 증가시키고 있다. 이러한 변화는 조직을 둘러싼 경쟁의 환경적 기반 자체에 커다란 요동성을 야기하고 있고, 이러한 역동적이고 불확실한 환경 변화에 대한 신속하고 유연한 대응력을 지니기 위해서는 지식을 기반으로 한 참여·협력적 노사관계가 필수적 전제가 되는 것이다.

여기에서 우리는 조직환경의 변화를 기술변화와 환경의 복잡성이라는 두 차원으로 나누어 그 유형을 살펴볼 필요가 있다. 기술의 변화 정도와 환경의 복잡성이라는 두 변수를 결합시킬 때 우리는 조직을 둘러싼 경쟁환경을 크게 네 가지로 나눌 수 있을 것이다. <표 1-4>는 이것을 정리해 본 것이다. 이 표에서 조직환경이 단순하고 기술 변화가 거의 없는 경우 조직 관리자들은 단순반복적이고 낮은 숙련도를 지닌 노동자들을 고용하고서도 경쟁력을 유지할 수 있다. 그러나 환경의 복잡도가 증가하고 기술의 변화가 역동적이며, 불확실성이 높을수록 환경과 기술의 변화에 유연하게 적응할 수 있는 높은 숙련도를 지닌 노동자들을 요구하게 된다. 이와 같은 환경에 처한 조직들은 기본적으로 불확실성에 대한 대처능력을 증가시킬 필요성에 직면하게 되는데, 불확실성의 유연한 대응은 조직에 속한 인적자원의 우

수성, 숙련도, 유연성에 의존하지 않을 수 없을 것이다. 통합된 세계경제와 급속한 기술혁신, 그리고 환경적 요동성이 크게 증가한 현대 자본주의 상황에서 참여적이고 협력적인 조직의 필요성은 바로 이와 같은 조건 속에서 증대하게 될 것이다. 실제로 선진국에서의 참여·협력적 모델은 기술과 환경의 불확실성이 점점 더 증가하는 상황에 처한 조직들로 볼 수 있다. 선진국의 작업현장에서 도입되어 온 다양한 형태의 현대적 참여조직 모델들은 이와 같은 기술 및 경제적 환경요인들의 복합적인 압력 속에서 출현하고 있다고 보아야 할 것이다.

우리는 세계화와 급격한 기술혁신이라는 새로운 조건 속에서 다양한 방식으로 참여와 공생에 기초한 협력적 노사관계를 발전시킨 생산조직들을 관찰할 수 있다. 이와 같은 노사관계에 기초한 기업들은 복잡하고 높은 역동성을 지니면서도 가변적인 경쟁환경 속에서 조직 성원들의 참여와 높은 지식 수준을 기반으로 효율적 조직 모델을 발전시킴으로써 새로운 조건 속에서 참여·협력적 조직 모델의 성공 가능성을 보여준 사례들에 속한다.

<표 1-4> 기술변화의 성격과 조직환경의 복잡도에 따른 경쟁환경의 유형

		기술 변화의 정도	
		안 정	역 동
환경의 복잡도	단 순	(I) - 안정, 예측도가 높음 - 독과점적 지위 - 낮은 숙련도	(II) - 동적, 높은 불확실 - 낮은 숙련도
	복 잡	(III) - 안정, 예측도가 높음 - 숙련에의 요구가 큼	(IV) - 동적, 높은 불확실성 - 경쟁의 정도가 높음 - 숙련에의 요구가 큼

참여와 생산성, 그리고 기업의 조직환경이 어떤 관련성을 맺고 있는지를 고찰한 레바인과 타이슨(D. I. Levine, & Tyson, 1990)은 높은 생산성을 유지하는 참여·협력적 조직 모델의 사례로 일본식 1차 기업들, 몬드래곤식 협동조합, 스웨덴식 자동차산업, 그리고 미국의 휴렛 팩커드식 모델을 제시한다. 이들은 미국, 일본, 유럽, 그리고 남유럽 등에서 지역경제의 활력을 주



도하는 이들 기업 혹은 경제적 공동체들이 높은 수준의 참여적 노사관계를 유지하면서 세계화된 경쟁환경 속에서 높은 수준의 경쟁력과 활력을 유지하고 있는 것에 주목한다. <표 1-4>는 이들이 주목하는 기업들의 주요한 특징들을 간략히 간추려 본 것이다.

레바인과 타이슨이 제시한 사례들은 우리가 주목하는 참여·협력적 조직 모델에 비교적 근접한 것들이다. 물론 이들 사례들 간에는 큰 편차가 존재하며, 참여적 노사관계의 발전 정도라는 측면에서 차별성이 인정될 필요가 있다. 예를 들어, 스웨덴식 모델과 일본식 모델, 그리고 미국식 모델 간에는 참여의 성격과 내용에 있어서 상당한 차별성이 존재할 수 있다(Appelbaum & Batt, 박준식 역, 1996). 그럼에도 불구하고 종합적으로 볼 때 노동자들의 참여가 조직의 생산성에 긍정적으로 기여하는 모델들은 노사관계적 측면에서 일정한 특징들을 공유한다.

그 첫 번째 특성은 어떠한 형태이건 넓은 의미의 ‘이윤 공유’(profit sharing) 혹은 ‘성과 공유’(gain sharing)의 요소들을 내재화하고 있다는 점이다. 두 번째로 이들 조직들은 명시적이건 혹은 암묵적이건 장기적 고용 관계를 유지하고 있다. 고용의 안정과 장기적 고용관계가 노동자들의 참여와 협력을 이끌어내는 핵심조건이라는 것을 말한다. 참여적 조직 모델의 세 번째 특징은 개인적 차원보다는 조직 차원에서 ‘집단 응집성’(group cohesiveness)을 증대시키기 위한 다양한 인센티브 기제들이 발전되어 있다는 점이다. 마지막으로 참여적 조직 모델들은 노동자들의 개인적 권리를 보장할 수 있는 규칙과 절차들이 잘 정비되어 있다(Levine & Tyson, 1990).

이와 같은 조건들을 종합해 볼 때 참여·협력적 조직 모델이 가능하기 위해서는 생산 과정에의 참여자들이 자신들의 ‘자율성’(autonomy)을 유지하면서도 이를 바탕으로 더 큰 유기적 협력의 틀에 ‘참여’함으로써 거시적 공생의 구조를 만들어내고, 서로의 존재와 성장에 필요한 기능과 정보가 공유, 혹은 교환됨으로써 공존의 필요조건이 만들어져야 한다는 것을 의미한다. 이것이 넓은 의미에서 우리가 설정할 수 있는 참여·협력적 조직의 발전된 진화 형태라 할 수 있다. 그리고 그 기반을 제공하는 것은 결국 생산 공동체에 참여하는 주체들간에 존재하는 다양하고 독특한 방식의 호혜성의 기제들이라고

볼 수 있다. 이와 같은 호혜성의 기제들이 고도로 발전된 구조 속에서만 협력, 신뢰, 그리고 공생이라는 개념이 성립 가능하다는 것을 지적해야만 한다.

<표 1-5> 참여·협력적 고성과 조직들의 주요한 특징들

비교기준	일본 1차기업	몬드래곤 생산공동체	스웨덴 자동차산업	휴렛 팩커드 모델
작업현장의 의사결정 참여기제들	광범위한 품질 관리 조직들	생산공동체 수준의 소규모 자율작업 조직들	노동자들에 의해 스스로 조직되는 자율적 팀들	품질, 제품 기회, 품질 관리 등을 주관하는 700여 개의 품질관리 팀들
중범위 수준의 참여 기제들	노동과 경영진 간의 광범위한 협의기제들	노동자들에 의해 직접 선출되는 팀 대표자들에 의한 이해대변	노동에 영향을 미치는 요인들에 대한 법제화된 참여 및 교섭구조	경영자들의 끊임없는 관심, '오픈 도어' 정책 등을 통한 참여적 경영문화
이사회 수준의 참여 기제들	이사회 수준의 공식적 참여 없음	1인 1표제에 기초하여, 모든 성원들이 참여하는 총회	강력한 산별노조의 지원에 의한 노동자들의 이사회 참여	이사회 수준의 공식적 참여 없음
이윤 혹은 성과배분	회사 이윤 혹은 단체교섭에 의해 결정되는 성과 보너스 제도	이윤 및 성과를 노동자들의 노동 및 이자소득 비율에 따라 개인 구좌를 통해 지급	복합적 생산성 측정지수에 따른 성과 보너스 배분	노동자들에게 세전 이윤의 12%를 나누어주는 이윤배분 방식
자산 소유	연공적 임금체계, 연금 등의 회사 투자를 통한 사실상의 자본 참여	1년치 보상의 투자가 협동조합 참여의 조건, 자본 매각 금지, 자발적 탈퇴에 대한 처벌	사회적 수준의 임금 노동자기금 참여	임금의 10%까지 회사주식을 매입할 수 있도록 허용한 주식 매입 프로그램
팀 생산 기법들	폭넓은 다기능화, 팀 작업의 중시	소규모 작업팀 실험	자율적 작업조직 팀들	소규모 작업집단들, 의사소통 강조, 자율적 작업집단들의 실험
장기적 고용관계	평생 고용의 기본틀 유지, 단기 조정에 따른 내부 이동	평생고용에 대한 기대감 존재, 임시직 활용의 극소화, 생산 공동체들간의 재고용	회사가 허용 가능한 최대한의 고용보장. 일시해고에 대한 대안으로 정부가 보조하는 사내훈련 실시	고용안정을 중시하는 기업 전략, 일시해고를 피하는 대신, 불황 시 노동시간 단축
집단 응집성을 위한 조치들	위계적 하청체계, 연공적 보상 및 승진제도, 임금 격차의 완화	집단 규칙에 따라 임금 격차를 제한시킴, 1980년 현재 1:3을 1:4.5로 허용함	임금교섭 정책에 의한 격차 제한	최고경영자들은 산업평균보다 작게, 저임금노동자들은 평균보다 높게, 조정에 따른 부담을 최고경영진도 동등하게 분담
개인 권리의 보장	해고에 대한 노동자의 적극적 감시 및 제한	합당한 이유 이외에는 해고할 수 없음	법률에 의한 노동권 보장	비노조 체제하에서의 적극적 고충처리

주 : 여기에서 제시된 개별 사례들은 그 형성 맥락에 따라 다양한 형태로 나타나고 있고, 이 모델들간의 차별성 역시 상당히 큰다는 것을 전제해야 함.

자료 : Levine & Tyson, 1990, pp.206~208의 표를 재정리하였음.

### 第3節 韓國 勞使關係의 慣性和 限界

#### 1. 기존 노사관계의 관성

IMF 구제금융 체제가 도래하기 이전 한국 노사관계의 기본 구도는 1987년에 발생한 ‘노동자대투쟁’과 이후 형성된 노사관계 제도, 관행 및 전략들과 긴밀한 연관성을 맺고 있다. 그리고 이러한 전략, 제도, 관행들은 노사관계를 둘러싼 국내외의 경제적, 기술적 환경구조와 불가분의 관련성을 맺는 것으로 보아야 한다. 그렇다면 IMF 체제 이전 한국 노사관계의 기본구조를 형성해 온 경제적·기술적 환경과 연관된 전략, 제도, 관행들은 어떠한 성격을 지니고 있고, 이러한 것들은 어떠한 방식으로 서로 연결되어 한국 노사관계의 기본구조를 형성하고 있었는지를 살펴 볼 필요가 있다.

이를 파악하기 위한 기본전제로 우리는 우선 이 당시 한국 기업들에 의해 추구되어 온 경쟁전략의 성격을 이해할 필요가 있다. 경쟁전략은 한 사회에서 특정한 노사관계 질서의 패러다임을 결정하는 중요한 요인의 하나로 보아야 한다. 어떠한 방식의 생존 혹은 경쟁전략이 기업들에 의해 추구되는가는 곧바로 개별 기업뿐 아니라 연관 기업들, 산업들에서 도입되는 인적자원 관리 및 노사관계 전략에 직접적인 영향을 미칠 것이기 때문이다(Koch, Katz, & McKersie, 1994).

지난 30여년간 한국의 급속한 경제성장의 근간이 되어 온 이른바 ‘한국 모델’은 ① 시장경제와 산업정책을 결합함으로써 단기간의 압축적 성장을 선도한 강력한 국가, ② 잘 훈련되고 근로의욕이 높은 저임금 노동력의 효과적인 동원과 이에 기초한 가격경쟁력, ③ 기업가의 왕성한 투자의욕과 단기적 효율성의 극대화, ④ 규격화된 제품의 대량생산에 기초한 세계시장 진출 등을 주요한 특징으로 하고 있다. 이와 같은 요소들은 그 내부에 많은 모순을 안고 있었음에도 불구하고 적어도 1980년대 중반까지 기본적인 효율

성을 상실하지 않았고, 후발 공업화 국가인 한국의 ‘압축적 성장’에 크게 기여했다(박준식, 1996).

기업전략의 측면에서 볼 때 이 모델의 요체는 저가 제품을 대량생산함으로써 낮은 원가를 실현하여 국제시장에서 경쟁하는 것이었다. 이를 위해서는 대량생산을 위한 단순작업의 반복노동 체계가 요구되었고, 이에 적합한 조직 모델은 반복노동에 숙달된 노동력에 대한 권위주의적인 통제였다. 이와 같은 생산체제는 주어진 명령과 직무를 수행하는 미숙련 및 반숙련 노동자들을 단시간에 대량으로 만들어낼 것을 요구하였다. 이것은 단기간의 짧은 교육을 통해 노동자들을 훈련시킴으로써 생산성이 높은 젊은 노동자들을 별다른 교육훈련 없이도 대량생산 공정에 투입하는 인력양성 체제의 성립을 의미하며, 한국 기업들은 이렇게 만들어진 고도로 생산적인 저임금 노동력을 통해 세계시장에서 경쟁할 수 있었다.

이와 같은 한국 기업의 대량생산 체제에서 노동자들에게 요구되었던 것은 체계적이고 수준 높은 ‘숙련’이 아니라 단순반복적이고 제한된 직무를 명령에 따라 더 빠르게 수행만 하는 ‘숙달’이었던 것이다. 실제로 한국 모델은 가난한 나라들도 짧은 시간에 요구되는 작업에 숙달된 저임금 노동력의 양성을 통해 선진국과의 기술격차를 순식간에 줄이면서 세계시장에서 경쟁할 수 있다는 것을 보여주었고, 이후 한국 기업의 성장 모델은 저개발 국가들이 단기간에 선진국 기업들과 대등한 생산성을 올릴 수 있는 조직 모델로 간주되어 동남아나 중국 등에서 또 다른 연쇄적 모방효과를 낳았던 것이다(Amsden, 1989).

한국 모델의 성장전략하에서 한국 기업들의 작업현장에 뿌리박은 노사관계는 어떠한 패턴을 형성하게 되었을까? IMF 이전 한국 노사관계는 가격경쟁에 기초한 대량생산 방식과 연결된 노사 대립적 제도 및 관행들을 그 기본 특징으로 하고 있었다. 노사 대립주의로부터 만들어진 조직 관행과 제도, 정책들은 기업의 자본축적 전략, 동기부여 체계, 그리고 노동자들의 작업수행 기제 등과 높은 기능적 친화력을 갖고 하나의 시스템으로 정착되어 갔다(김태기, 1992). 국가의 정책, 기업의 경영전략, 그리고 생산시스템은 이러한 연결 고리들과 깊숙한 연결 관계를 형성해 왔고, 한국 기업들의 생산체제, 숙련

형성 방식 역시 대립과 불신의 노사관계를 그 바탕에 깔고 있었다.

우선 한국 기업들의 대립적 노사관계는 급속한 산업화 과정에서 국가와 기업들이 선택한 생산체제와 깊은 연관성을 맺고 있다. 국가는 단기간의 급속한 경제성장을 위해 기업 주도의 일방적 노사관계, 노동에 대한 정치적 억압을 오랫동안 유지시켜 왔고, 기업들은 인적자본과 기술의 축적을 통한 경쟁력 향상보다는 선진국 기업들이 쉽게 넘겨주는 대량생산 공정들을 이어받고, 여기에 값싼 노동력과 대규모 차입에 의존하는 자본을 결합함으로써 급속한 생산 능력 및 가격경쟁 시장에서의 점유율 확대를 도모해 왔던 것이다. 가격경쟁력과 원가 우위에 기초한 저가 제품의 대량생산 체제를 유지하기 위해 권위적·수직적 관리 방식이 선호되어 왔다. 이러한 상황에서 노사관계에 대한 인식 역시 경쟁과 대립적 성격을 강하게 가질 수밖에 없었던 것이다.

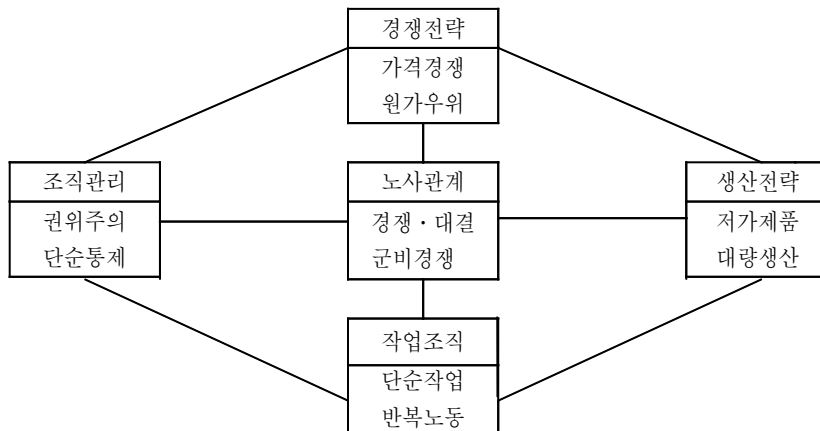
[그림 1-5]는 한국 기업의 경쟁 및 생산전략이 작업조직 및 조직관리와 어떠한 순환적 상호작용 관계를 맺으면서 그 나름의 질서를 자기 재생산하고 있는가를 보여준다. 한국 기업들이 의존해 온 조직 모델은 1990년대 초반 무렵까지 일정한 존립 근거를 유지하고 있었다. 노사관계 측면에서 볼 때 이 조직 모델은 앞서 논의한 일방적 희생, 적대적 ‘군비경쟁’의 상황과 구조적 친화력을 지니고 있었다.

이러한 상황에서 노사 양측은 당사자들의 기득권을 지키거나 이익을 확장하기 위한 치열한 대립적 경쟁을 전개하였고, 이 과정에서 노동체제의 경직성이 크게 증가하였다. 권위주의적 노동통제가 부분적으로 해체되고, 기업별 교섭을 중심으로 한 단체교섭이 사업장 수준에서 제도화되었지만, 단체교섭의 폭은 극도로 제한되고 말았다. 임금과 근로조건에 국한된 단체교섭 제도와, 이 제도 속에서 각자의 경제적 이익만을 극대화시키려는 행위자들의 선택은 결과적으로 경제적 이익을 둘러싼 사업장 중심의 대립적 노사관계를 만들어 내게 되었고, 대량생산과 가격경쟁에 기초한 대립적 노사관계와 작업현장의 경직성은 뿌리 깊이 구조화되는 경향을 보였던 것이다.

IMF 체제 이전 노사관계의 경직성이 강화되는 과정에서는 노사 대립주의적 노조운동 역시 일정한 역할을 하였다고 볼 수 있다. 기업 중심의 노사

관계하에서 상대적으로 지불능력이 높은 대기업들을 중심으로 결성된 대기업 노조들은 자신들의 경제적 이해에 국한된 분배지향적 노동운동을 도모해 갔지만 사회 전체적 수준에서 노동운동과 국민경제적 요구와의 정합성을 성찰하지 못하였다. 대기업 중심의 노조운동은 기존에 기득권을 확보한 정규직 노동자들의 경제적 이익과 고용안정을 유지하는 데에는 어느 정도 성공적이었지만, 조직의 보호를 받지 못하는 중소기업 노동자들과 불완전 취업계층에 대해서는 거의 아무런 영향을 미치지 못하였던 것이다. 노조의 활동이 대기업의 정규직 노동자집단을 중심으로 전개되는 상황에서 노동운동은 점차 그 사회적 대표성과 지도력을 상실해 갔다. 처음 노동운동에 공감을 보였고 이를 지지했던 중산층과 상당수의 국민들 사이에서도 노동운동이 소수 직업집단의 기득권 운동으로 변질된다는 인식이 확산되기 시작하였다.

[그림 1-5] 한국 기업의 경쟁 및 생산전략, 작업조직 조직관리 간의 순환적 관계



대립적 노사관계의 구조 속에서 강화된 또 하나의 경향은 작업현장의 경직성이었다. 대량생산체제의 가격경쟁 논리에 익숙해 있던 경영자, 관리자들이 갖고 있던 주된 관심은 어떻게 하면 짧은 시간 동안 노동력의 투입을 극대화함으로써 물적 생산성을 높이는가의 문제였다. 이와 같은 물적 생산성 증대를 피하기 위해서는 노동강도를 크게 강화하는 것, 고분고분하지 못

한 노동자들을 작업현장에서 몰아내고 이를 기계로 대체하는 것이 유일한 전략처럼 인식되었다. 이러한 전략이 가능하기 위해서는 대량으로 만들어지는 제품의 시장만 존재하면 된다는 인식이 만연되어 있었고, 노동력의 대체를 위한 값비싼 설비자동화에 엄청난 비용이 투입되었다. 그러나 이러한 전략은 이내 노동자들의 불신을 야기하였다. 노동자들은 짧은 시간 동안 노동강도를 강화하려는 관리자들의 시도에 조직적인 저항을 보이기 시작하였고, 생산량, 작업규칙, 노동강도 등을 둘러싼 ‘노동강도 협상’(efforts bargaining), ‘작업규칙 협상’(rule bargaining)을 강하게 요구해 왔다. 노동강도를 높이려는 회사의 시도와 이에 대응하는 노동자들의 저항 역시 분배 투쟁적 양상을 보여 왔으며, 작업현장의 경직성 역시 강화되어 갔다. 매년 반복되는 지루한 협상은 결국 수많은 규제들과 규칙들을 만들어냈고, 이 과정에서 품질에 기반한 생산성의 문제는 거의 다루어질 수 없었던 것이다.

결국 기업 단위의 분배교섭에 국한된 노사관계는 작업현장의 생산성이나 품질향상의 저해요인이 되어 갔고, 경제상황에 대한 유연한 대응능력 역시 감소시켰다. 결과적으로 노동조합들 역시 스스로 기존 관성과 기득권의 포로가 됨으로써 소모적 경제투쟁을 되풀이하고 있었다. 이러한 상황에서 노동운동과 국민대중 간의 정서적 간극은 점점 더 벌어져 갔다. 결과적으로 대기업 노동자들의 의식은 ‘경제적 전투성’(economic militancy) 수준을 벗어나지 못한 것으로 판명되었다. 1980년대 후반에 한국 사회를 뒤흔들었던 노조운동은 경제적 전투성을 고양시키는 것에는 성공하였지만 그 수준을 넘어서는 비전을 제시하지 못했다. 그럼에도 불구하고 이 체제는 비교적 우호적인 외부 경제환경 속에서 일정한 힘의 균형을 유지해 왔던 것이다.

그러나 1990년대 중반을 넘어서면서 노사관계를 둘러싼 환경의 조건들은 급속히 반전되기 시작하였다. 한편으로 한국에 대한 선진국 경쟁자들의 노골적인 견제가 강화되어 갔고, 다른 한편에서는 중국이나 동남아를 비롯한 새로운 지역경제권의 부상에 따른 이른바 ‘넛 크래커’(nutcracker) 상황이 전개되었다(Booz-Allen & Hamilton, 1997). 우호적 경제환경에 의해 유지되는 분배 중심의 대립적 작업장 교섭에 기초해 형성되어 있던 노사관계 시스템은 IMF 체제의 도래와 더불어 급격한 재구조화를 요구하는 ‘분기점’에

직면하게 되었던 것이다. IMF 경제위기 직전까지 존재하던 한국식 자본 축적과 노사관계의 모델이 그 한계에 직면한 상황에서 한국의 노사관계 당사자들은 두 가지 선택의 갈림길에 직면하게 되었다. 그 첫 번째 길은 노사관계 제도의 거시적·미시적 개혁을 바탕으로 참여적이고 협력적인 조직 모델로의 이행을 추진하는 것이다. 두 번째는 가격경쟁에 기초한 대량생산체제에 의존하면서 세계화된 경제체제에 편입되어 치열한 시장경쟁의 상황으로 나아가는 것이다.

그러나 1997년 12월 한국을 덮친 국제 금융위기는 이러한 기형적 노사관계에 대해 양자 택일을 결정적으로 강제하는 상황을 만들어냈다. IMF 직후부터 전개된 급격한 '구조조정'은 참여와 협상을 통한 변화보다는 정리해고를 통한 고용의 수량적 유연성의 극대화를 도모하고, 시장 중심의 고용을 선호하는 방향으로의 선택을 강제하고 말았다. 기존의 시스템이 한계에 직면한 상황에서 기업들은 핵심 인적자원과 노동력에 대해서조차 고용을 보장할 수 없었고, 일단 위험한 고비는 넘기자는 인식이 확산되면서 노사관계의 '근본적 혁신'보다는 '대증적 조치'에 더 많은 관심이 기울어질 수밖에 없었다. 기업들은 인적자원과 노사관계 관행의 혁신보다는 고용의 수량적 조정과 가격경쟁력 회복을 최우선 순위로 두었고, 이로 인해 실업률은 크게 높아졌다. 그러나 시장에서의 가격경쟁력 회복에 초점을 둔 구조조정 전략은 노사관계의 '저신뢰'(low trust) 상황을 근본적으로 변화시킬 수 없는 일시적 미봉책에 불과하며, '고신뢰'(high trust) 모델을 향한 지속적인 개혁의 노력이 진행되지 않는다면 시스템의 한계는 그대로 남을 가능성이 높다.

실제로 시장경쟁에 거의 전적으로 의존하는 선택은 시스템 내부, 그리고 시스템간의 무한경쟁에 따라 공동체의 구성원들을 세계 자본주의의 무자비한 '포식적 경쟁'(predatory competition)의 상황에 던져 넣을 가능성이 높다. 현재 실제로 드러나고 있는 현상 역시 전면적 시장경쟁에 다름 아닌 것처럼 보이며, 단기적으로 이러한 경쟁 게임의 결과는 전형적인 '죄수의 딜레마' 상황으로 이어지고 있다. 가격경쟁 중심의 저신뢰 모델은 노동자들의 '삶의 질', '노동의 질'을 개선시키지 못하고 있음에도 불구하고 단기적이고 가시적 성과 때문에 구조조정의 유력한 수단으로 채택되고 있는 것이다.



이 과정에서 항구적 노사협력의 기반을 제공하는 협력적 노사관계로의 전환은 쉽게 이루어지지 못하고 있다. 그러나 사업장 수준에서뿐 아니라 거시적 수준에서 그 사회의 실정에 맞는 신뢰와 호혜성의 제도적 기제들을 안정적으로 제도화시키지 못할 경우 한국의 노사관계는 여전히 불안정의 악순환을 헤뭈 수밖에 없다. 게다가 지난 2년 가까이 지속된 대규모 고용조정과 정리해고에 대한 정책적 대응이 미진할 경우 노사관계의 구조적 전환을 통한 경제의 선진화를 기하기는 어려울 것으로 보인다. 이 경우 우리에게 주어지는 유일한 대안은 기존의 생산 시스템과 대립적 노사관계의 관행들을 지속하면서 치열한 가격경쟁체제를 영구화하는 것이다. 그러나 이러한 노사관계는 근본적으로 경제의 선진화에 걸림돌로 작용할 뿐 아니라 궁극적으로 높은 수준의 삶의 질을 보장하는 생산적 경제체제를 지지할 수 없다. 이 점에서 대립적 노사관계의 구도는 근본적 한계를 안고 있는 셈이며, 언제 허물어질지 모르는 취약한 기초에 의존하고 있다.

## 2. 노사관계 발전의 장애요인들

### 가. 경영의 가치와 전략

한국 경제가 IMF 경제위기를 효과적으로 극복하고 호혜성에 기초한 참여·협력적 노사관계를 만들어가기 위해서는 노사관계의 발전을 가로막는 주된 요인들을 파악하고 이를 개혁하기 위한 노력들이 지속적으로 전개되어야 한다. 이와 관련하여 우리는 노사관계 발전의 주요한 장애요인들을 경영, 노조, 정부 정책의 연결구조 측면에서 살펴볼 필요가 있다.

우선 경영의 측면에서 볼 때 노사관계의 발전적 전환이 어려운 근본적 요인의 기저에는 소유경영자 중심의 '경영 중심주의'적 가치관과, 이를 허용하는 '기업지배구조'의 문제가 존재한다는 것을 인정해야만 한다. 주지하는 바와 같이 한국식 경영은 소유경영자 1인이 기업의 경영권을 독점하고, 경영진의 일방적 주도에 의한 노동력의 효과적인 동원을 기반으로 가격경쟁에 기초한 대량생산 수출시장에서의 적극적이고 공격적인 시장지배 경쟁을 추

구하는 기업조직 모델로 볼 수 있다.

소유경영자 중심의 경영 모델에서 기업의 주요한 경영의사결정은 소유경영자와 그 가족을 중심으로 한 소수의 사람들에 의해 독점되어 있다. 이러한 체제에서 전문경영인의 입지는 극히 취약할 수밖에 없다. 이들은 ‘총수’라는 존재의 눈치를 바라보면서 그들의 구미에 맞는 행동 및 전략을 택한다. 총수의 눈에 벗어나는, 그들의 생각과 다른 이의를 제기하는 것은 생각조차 할 수 없다. 이러한 권위주의적 1인 지배체제에서 종업원이나 소액주주 등은 경영의 동반자가 될 수 없었고, 따라서 이들과 신뢰할 수 있는 경영정보 역시 효과적으로 공유되지 못하였다. 소유경영자의 전횡을 견제할 수 있는 효과적인 견제장치가 존재하지 않는 상태에서 종업원들의 목소리를 대변하는 유력한 ‘목소리’ 중의 하나인 노동자들의 경영참여 역시 제대로 제도화될 수 없었던 것이다(박준식, 1997).

이와 같은 소유경영자 중심의 경영관행은 지식정보시대에 노사 파트너십을 통한 생산성과 경쟁력 향상에 커다란 장애요인이 되고 있다. 지식의 공유와 활용이 경쟁력의 핵심 전제인 상황에서 조직과 그 이해당사자들간에 지식과 정보가 효과적으로 공유되지 못하는 것은 협력적 노사관계를 가로막는 가장 큰 요인이 되고 있는 것이다.

<표 1-6> 한국 경제의 경쟁력 관련 지표 추이

	1995	1996	1997	1998	1999
국가경쟁력 순위 (IMD 기준)	26	27	30	35	38
경상수지(억달러)	-85.1	-230.0	-81.7	400.4	-
대외부채 총액(억달러)	784 (1,197)	1,047 (1,575)	1,208 (1,544)	-	-
대미달러 환율(원)	774.70	844.20	1,415.20	1,207.80	-

주 : ( )안의 수치는 IMF 기준에 따라 산정된 것임. 기존의 세계은행 기준과 달리 IMF 기준은 국내 금융기관의 역외차입금과 국외점포차입금이 포함되어 있음.

자료: 한국은행, 『외환통계연보』.

한국경제연구원, 미발간 자료.

이와 같은 한국식 경영관행으로 인해 주요 경쟁국가들과 비교한 한국 기업들의 경쟁력은 1990년대 중반 이후 매년 지속적인 하락추세를 보여주고 있다(표 1-6 참조). 그럼에도 불구하고 종업원들과의 과감한 정보공유나 경영참여를 포함한 노사관계 및 인적자원 경영 분야에서의 혁신적 전환을 통한 근본적 변화보다는 가격경쟁력 회복에 주된 관심을 갖고 있을 뿐이다. 한국 기업들은 1990년대에 들어서면서 작업현장에서의 노동자들의 교섭력 증대와 국제경쟁력 약화에 대한 대응의 일환으로 적극적인 경영합리화 전략을 취해 왔다. 그러나 한국 기업들이 그동안 추진해 온 경영합리화의 성격을 한마디로 정리한다면, 그것은 '수량적 유연성'(numeric flexibility)의 극대화 와 대량생산과 가격경쟁에 의존하는 대립적 노사관계의 제도화라는 측면이 더 강하였다(박준식, 1996).

우선 1980년대 후반 이후 급속도로 진행되어 온 자동화기술의 도입은 '기계와 노동의 융합'보다는 '기계에 의한 노동의 배제'를 기본 성격으로 하고 있으며, 생산 과정에서 노동자들이 지닌 지식과 헌신성을 활용하려는 경향은 별로 나타나지 않고 있다. 그러나 생산 과정에서 노동자들이 축적해 온 암묵적 지식, 제품의 질에 대한 책임의식과 헌신이 결합되지 못한 설비투자 중심의 기계적 합리화만으로는 고도의 경쟁력을 확보할 수 없다는 사실이 이미 밝혀졌다.

다른 한편, 우리 기업들이 정보화 추세에 대응하면서 적극적으로 도입해 온 정보기술과 이에 기초한 생산의 혁신은 노조의 참여나 개입을 배제한 조직 및 인원합리화 혹은 생산량 통제의 수단으로 기능하는 측면이 강하였다. 이에 따라 '숙련의 상승'보다는 '숙련의 박탈' 효과가 더 강화되고 있고, 노동 과정에 대한 직접 생산노동자들의 개입이나 숙련이 절실히 요구되지 않는 '자동화' 중심의 작업현장에 포위되어가고 있음을 볼 수 있다(정승국, 1995; 이민영, 1997). 한국에 도입된 리엔지니어링 이론에는 선진적 노사관계 모델들에서 공통적으로 관찰되는 노동자대표 조직의 적극적인 역할이나 참여를 토대로 한 생산효율성의 향상 개념은 존재하지 않는다. 경영합리화의 관점에서 효율성과 합리화의 논리가 리엔지니어링 개념을 지배하는 경향이 강하게 나타나고 있다.

작업조직 측면에서 진행되어 온 노동 과정의 합리화는 표준작업제도의 강화를 통한 정위치, 정시간, 정작업의 강화와 노동강도 강화, 라인의 생산량을 증대시키는 이른바 ‘스피드 업’(speed-up)이 주된 방향이라 할 수 있다. 노동 과정의 합리화를 위해 적극적으로 도입되어 온 일본식 작업조직 역시 노동의 참여보다는 관리·통제의 강화를 통한 생산성 향상, 노동강도의 강화 효과가 훨씬 크게 나타나고 있다. 이러한 체제 속에서 작업현장의 합리화는 노동의 질보다는 노동의 양이, ‘자율성’보다는 통제와 관리, 규율이 중시되는 방향으로 나타나게 된다(김태기, 1992; 이병희, 1997).

【사 례 1】

기계 중심적 자동화의 한계 : D사의 작업현장 사례

D사는 국내 굴지의 자동차 부품생산 업체였다. 이 회사는 강력한 노조가 생긴 이후 1990년대 초반부터 부품가공 및 조립 작업에 대대적인 자동화 투자를 진행해 왔다. 곳곳에 로봇을 배치하여 로봇 한 대가 노동자 3~4명을 대체하고, 이 로봇을 노동자 1명이 관리하도록 함으로써 인력절감을 꾀하였다. 그러나 현장 작업자들은 로봇 도입으로 인해 고용불안이 야기되고 기계에 종속된다는 느낌을 가졌으며, 배치전환을 두려워했다. 고용불안감이 확산되자 전에는 많이 하던 제안활동도 거의 이루어지지 않았다. QC활동이 있지만 복잡한 기계가 고장나거나 불량 발생하면 그것은 지원부서들의 몫이었다. 일이 단순화되면서 직무 로테이션은 힘든 작업을 분담하는 방식으로 바뀌었지만, 단순작업을 하나 더하는 식이었다. 회사에서 실시하는 교육훈련은 거의 없었고, 현장에서 이루어지는 조반장 위주의 요령 전수가 교육의 전부였다. 작업현장에서 문제가 발생할 경우 그 처리는 주로 보전반이 담당하였다. 일본식 생산방식이 형식적으로 도입되었을 뿐 작업현장에서 노동자들의 창의성을 활용하기 위한 노력은 없었다. 노사관계의 악화로 회사는 일정량의 재고량을 항상 비축해 놓아야 했다. 예기치 않은 파업으로 발생할 생산 차질에 대비하기 위해서였다. 그럼에도 불구하고 이 회사는 매년 흑자를 냈고, 계속 확장되었다. 자동차 시장이 매년 성장을 거듭한 때문이었다. 그러나 시장의 자동 성장에 따른 손쉬운 장사는 거의 끝나가고 있었다. 이 회사의 모기업이 엄청난 부채로 도산하고 자동차 시장이 더 이상의 급성장을 멈추자, 회사는 노동자들을 정리해고하기 시작하였고 노사관계는 불신의 고리로부터 탈출하지 못하고 있다.

## 【사 례 II】

## 경영진의 도덕적 해이와 작업현장의 노동 경직성 : K사의 경우

K사는 과거 국내 굴지의 자동차 생산업체였다. 이 회사는 강력한 노조가 존재했던 반면, 경영진의 리더십은 매우 취약한 상태에 있었다. 경영진은 다른 회사의 인수·합병으로부터 경영권 방어를 위해 노조의 요구를 대부분 수용해 왔다. 반면 노조는 작업현장에서의 조직력을 강화하고, 노동자들의 분배 요구를 실현하는 데 주력할 뿐 생산성과 품질향상을 위한 노력에는 별다른 관심이 없었다. 작업현장에서 노동자들의 작은 이동, 배치전환도 함부로 할 수 없었을 뿐 아니라 작업량을 조절하는 것 역시 노조나 작업현장 대의원들의 동의를 얻어야만 했다. 작업장은 경직되어 있었고, 시장의 변화에 대한 신속하고 유연한 대응은 힘들었다. 그럼에도 불구하고 기존 경영진의 관심은 지속적인 사업 다각화와 차입금 확대, 경영권 방어에 두고 있었다. 경영진은 경영권을 유지하는 데 도움이 된다면 노조의 요구를 대부분 수용하였다. 그러나 이러한 타협은 결국 회사의 도산과 법정관리, 타율적 인수·합병으로 종결되고 말았다. 이 과정에서 경영진은 완전히 교체되었고, 수많은 노동자들이 회사를 떠났다. 회사의 경영은 정상을 되찾았지만, K사의 사례는 경영권 유지를 위해서라면 물불을 가리지 않는다는 경영진의 도덕적 해이, 생산성과 경쟁력을 염두에 두지 않은 노조의 안이한 전략이 어떠한 결과를 초래하는가를 보여주는 중요한 사례라 할 수 있다.

합리화의 경영 중심적 성격은 한국 기업들이 강조해 온 기업문화의 개념 속에서도 그대로 발견된다. 한국의 대기업들이 추진해 온 활발한 기업문화 운동은 ‘공동체’를 강조하지만, 공동체의 개념 속에 노조의 존재나 노동자 개인의 권리는 부차적 요소로 취급될 뿐이다. 참여와 민주성이 결여된 공동체의 개념 속에는 조직을 위한 무조건적 헌신이라는 전체성만 인정될 뿐이다. 한국식 기업문화 전략에서 강조되는 참여는 제한적이고 부차적인 영역과 수준에서 개별적 차원의 헌신에 강조점이 두어지고 있는 것이다.

이러한 상황에서 기업의 작업조직에서 요구되는 노동력은 ‘고능률 작업조직 체제’(high-performance work system)에서 요구하는 높은 수준의 지적 숙련을 갖춘 자율적 노동력이기보다 작업 목표에 따라 할당된 수량적 목표

생산량을 충실히 달성하는 규율 잡힌 노동력이라 할 수 있다. 기업들이 요구하는 작업조직과 기술체계가 지적 숙련을 요구하지 않고, 제한된 수준의 기능과 지식만을 갖춘 중위 수준의 숙련을 요구한다고 할 때 작업조직과 숙련 측면의 합리화는 노동 인간화와 모순될 수밖에 없는 것이다(전병유, 1994). 이러한 작업조직과 생산체제는 장기적 측면에서 노사간의 호혜성 기제를 발현시키는 데 한계를 지닐 수밖에 없다. 결국 ‘자율성’(discretion)과 ‘높은 신뢰’(high-trust)에 기초한 생산성 향상과는 거리가 먼 단기적 대중요법으로 기울게 되는 것이다.

이러한 문제의 실상을 잘 보여주는 대표적인 부분의 하나는 기업의 고용전략이라 할 수 있다. 그동안 한국의 대기업들을 중심으로 도입되어 온 고용전략의 핵심은 기업 내 고용의 수량적 유연성을 극대화시키는 것에 그 초점이 두어져 왔다. 이러한 전략의 내용을 그대로 보여주는 것이 외주의 확대, 비정규 노동력의 활용 증대, 정규직의 축소 등 기업 내 고용형태의 다양화라 할 수 있다. 이와 같은 고용의 수량적 유연성 증대는 노동시장의 이중구조화와 계층화를 불가피하게 초래할 가능성이 높다(윤진호, 1996).

노동법 개정 과정에서 경영측이 끝까지 관철시키기 위해 노력한 제도들이 정리해고제, 변형근로시간제였다는 사실은 합리화의 방향이 노동력 활용의 수량적 유연성 확대에 있었다는 것을 말해준다. 또한 하청체제를 기반으로 형성되는 ‘적기생산체제’(just-in-time production system)는 노동력의 다기능화나 숙련 향상의 측면보다 대기업의 물류비용을 하청기업에 전가함으로써 합리화의 부담을 전가하는 경향이 더 강하거나, 노동강도를 강화시키는 효과가 더 큰 것으로 나타나고 있다(이민영, 1997).

이와 같은 상황을 종합하여 볼 때 최근에 진행되어 온 급속한 구조조정은 단기적 대중 조치의 성격을 강하게 갖는다. 그러나 이와 같은 합리화는 조직의 단기적 유연성과 생산성의 증대에 기여하는 측면이 있지만, 노동의 참여, 호혜성과 신뢰에 기반한 장기적 경쟁력 향상과는 거리가 멀다. 또한 이 상황에서 노사관계는 ‘고능률 작업조직’(high-performance-work-organization)에서 논의하는 ‘높은 신뢰’(high-trust)의 구조라기보다는 ‘낮은 신뢰’(low-trust)의 제도화라는 측면이 더 강하다는 것을 알 수 있다. 작업현장에서 노

동 과정에 대한 규율과 통제, 감시가 강화되고 노동강도가 현저히 증대하는 반면, 노동자들의 숙련 향상은 찾아보기 힘든 수량적 유연성의 확대가 합리화의 기본방향이라고 할 때, 노동자들 역시 대립적 전략을 취할 수밖에 없는 것은 어쩌면 당연한 귀결일 것이다.

그러나 기존의 경영 모델이 기반하는 대결과 통제의 논리로는 더 이상의 생산성과 품질 향상을 기할 수 없게 되었다. 이러한 조직 모델은 세계화·정보화·지식경제화 시대가 요구하는 참여·협력적 조직 모델과는 너무나 거리가 멀다고 할 수 있다. 또한 국내적으로는 사회 민주화, 소액주주의 권한 강화, 참여지향적 근로관의 확산 등으로 인해 더 이상 노(勞)나 사(使) 어느 일방의 주도나 대결보다는 조직을 둘러싼 주요 이해당사자들의 참여와 협력이 더욱 중요하게 부각되고 있다. '낮은 신뢰'에 의존하는 전통적 조직 관리 방식으로는 더 이상 생산적이고 창의적인 지식의 생산과 공유가 힘들어지고 있는 것이다.

기존의 경영 패러다임이 지닌 한계가 명확해진다고 할 때 이에 대한 구체적인 대안은 결국 참여·협력적 조직 모델에서 찾을 수밖에 없다. 기업이 장기적인 생산성 위기에 직면할 때 선택 가능한 대안에는 두 가지 정도가 있을 수 있다. 첫 번째 전략은 단기적 생산성 향상을 위해 가격 중심의 저임금 전략을 유지·강화하는 것이다. 이를 위해 기업들은 대량생산체제의 통제를 강화하고, 가격 위주의 경쟁을 지향하며, 노동통제, 수량적 고용의 유연화 등을 취하게 된다. 그러나 이러한 전략으로 높은 임금과 훌륭한 작업조건을 제공하는 경제체제를 만드는 것은 불가능하며 상호불신 관계만을 구조화시킬 뿐이다. 기존의 경쟁전략이 한계에 직면하게 되었을 때 기업들은 새로운 조직 모델을 도입하지 않을 수 없다. 이러한 전략은 가격보다 품질과 인적 자원을 중시하고, 조직의 성원들이 보유하는 지식의 힘을 중시하며, 이러한 전략적 자원들을 효과적으로 활용하기 위한 참여와 협력의 노사관계를 필요로 한다.

노사관계에 대한 인식의 차이

1996년 7월 한국사회학회에서 일반국민, 노동자, 사용자, 정부를 상대로 실시한 노사관계에 대한 인식 조사의 결과에 따르면 일반국민의 경우 40%가 노사관계가 '대립적'이라고 평가하고 있었다. 다른 한편 '협조적'이라는 응답은 29.6%에 지나지 않았다. 노사관계에 대한 대립적 인식은 사용자들이 가장 강해서 46.7%로 나타났고, 노동자들 역시 이와 비슷한 42.9%에 달했다. 정부기관에 종사하는 관료들 역시 43.0%가 현재 한국의 노사관계가 대립적이라고 인식하고 있었다.

“귀하는 현재 노사관계가 대립적이라고 보십니까, 아니면 협조적이라고 보십니까?”

	대립적이다	보통이다	협조적이다
일반국민	40.0	30.5	29.6
노동자	42.9	35.8	21.4
사용자	46.7	30.5	22.9
정부	43.0	37.6	19.4

자료: 한국사회학회, 『노사관계 개혁의 과제와 방향』, 1996.

노사관계에 대한 대립적 인식은 노사간의 이해관계가 걸린 대부분의 문항들에 대해서 나타나고 있다. 예를 들어, “노동자들이 투철한 직업의식을 갖고 있는가?”라는 질문에 대해 사용자의 30%가 그렇다고 대답한 반면, 35%는 그렇지 않다고 응답하고 있다. 또한 “노동자들이 회사의 생산성 향상을 위해 열심히 노력하고 있는가?”라는 문항에 대해 불과 27%의 사용자들만이 공감을 표시한 반면, 나머지 35%는 그렇지 않다고 응답하였다.

다른 한편 노동자들의 54%는 “사용자들이 노동자들을 권위적으로 대한다”는 응답에 공감을 표시하고 있고, 41%의 노동자들이 “노동자들의 노력과 성과에 충분한 보상을 하지 않으려 한다”는 문항에 공감을 표시하고 있다.

노사관계에 대한 이해당사자들의 인식은 크게 엇갈리는 경향을 보여주고 있고, 여전히 상대방에 대한 불신감을 상당히 높은 수준에서 유지하고 있음을 알 수 있다. 노사관계에 대한 대립적 인식은 이해당사자들의 마음속에 상당히 깊이 뿌리 내려 있음을 알 수 있다.

나. 노동운동의 문제

참여·협력적 노사관계가 발전하기 위해서는 노조운동 역시 기존의 전략



적 지향성을 넘어서는 새로운 방향성을 모색할 필요가 있다. 크게 보아 노동운동의 투쟁 영역은 '분배 영역'과 '참여 영역'으로 나눌 수 있다. 그런데 최근까지 한국의 노조운동은 참여보다는 분배투쟁에 주력해 왔던 것이 사실이다. 그러나 분배투쟁 중심의 노조운동은 일정한 한계를 갖는다. 특히 대기업 정규직 중심의 분배지향적 노동운동은 개별 기업 수준, 그리고 국민경제 수준 모두에 한계를 노정하고 있다.

1987년 이후 10여 년간 진행된 강력한 현장 중심의 노동운동을 통해 노동조합은 고용안정, 정당한 급여, 인간적 대우, 노동강도 완화, 노조의 인정, 단체교섭 등의 측면에서 노동자들의 권리를 크게 신장시키는 데 어느 정도 성공한 것이 사실이다. 그러나 노동운동을 통해 획득된 권리들은 사실상 안정된 고용을 누릴 수 있었던 대기업의 정규직 노동자들에 국한된 현상이었음이 드러나기 시작하였다. 작업현장에서 이루어진 계약은 정규직 노동자들 중심의 '작업장 계약'의 한계를 넘어서지 못하였던 것이다.

기업의 정규 성원들에 국한된 단기적 보상 중심의 전략은 작업장 단위에 서조차 노동의 장기적 이익을 가로막는 경우가 많았다. 기업노조라는 제도적 틀 속에서 대기업 중심 노조운동이 임금과 근로조건에 국한된 분배투쟁에 주력하고, 이것이 노동 배제적 경영합리화를 적극적으로 전개하는 기업의 경영전략과 결합될 때 그 결과는 노조가 지향하는 바와는 크게 다른 것으로 나타날 수 있는 것이다.

[표 1-기] 임금격차 추이 : 1988~97년

(단위 : %)

	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
여자/남자	51.4	52.7	53.5	54.5	55.9	56.7	58.4	59.6	60.9	62.1
생산직/사무직	63.4	68.7	72.1	72.7	73.8	75.3	77.7	77.8	80.5	79.3
30~99인/500인 이상	81.8	78.1	77.2	75.8	77.9	76.3	74.4	73.3	72.8	75.6

자료 : 노동부, 『매월노동통계조사보고서』, 각호.

취약한 작업장 계약구조와 동전의 양면을 이루면서 나타나는 것이 노조의 폭넓은 사회 및 정치적 이익대변 기능의 부재 현상으로 볼 수 있다. 대기

업의 정규직 노동력 중심의 노동운동이 작업장들을 중심으로 분산적 전개 양상을 보이는 가운데 이들의 이익은 상당한 부분 보존되고 권리도 신장되었지만, 노조의 조직률은 계속 하락해 갔고, 노동자들 내부에서 대기업과 중소기업 간의 격차는 확대되어 왔다. 노조의 조직과 운영이 기업을 중심으로 전개되는 상황에서 상급노조 또한 거시적 수준의 정책참여에 요구되는 정책 및 지적 능력을 축적할 수 없었던 것이다(이원덕, 1999).

이러한 문제는 1987년 이후의 노조운동이 대기업의 정규직 노동자들 중심의 대립적 작업장 계약체제로 구조화되면서 필연적으로 발생하는 문제들과 불가분의 관계를 맺고 있다. 노조운동이 대기업 정규직 노동자들 중심으로 흘러가고 이들 중심의 기득권을 유지하기 위한 전투적 교섭전략에 매몰되어 있는 한, 노조가 보다 장기적이고 거시적 측면에서 사회 발전의 요구와 조응하는 노사관계에 대한 전략적 비전을 확보하는 것은 사실상 힘들기 때문이다.

정규직 중심의 작업장 계약이 그 대립적 속성에도 불구하고 그런대로 유지될 수 있었던 것은 기본적으로 두 가지 요인이 존재했기 때문에 가능한 것이었다. 그 첫 번째는 1980년대 후반의 짧은 기간 동안 존재했던 경제 호황과 그에 뒤이은 내수시장의 급속한 확장, 그리고 경제 자체의 양적 팽창이었다. 그러나 이러한 조건은 이미 1990년대 초반에 들어서면서 급속히 허물어져 갔고, 그 한계를 여실히 드러내 보였다. 대립적 작업장 계약이 성립할 수 있었던 또 다른 조건은 노동자들 내부의 격차를 확대시키는 것이 가능했기 때문이었다. 노동자들 내부의 격차 확대는 임시직, 일고 등 불완전 고용 노동력의 대규모 확대를 의미하는 것이었고, 이는 고용의 수량적 유연성 확대 전략을 정규직 중심의 기업노조가 어느 정도 암묵적으로 인정하는 가운데 진행된 것이었다.

그러나 대립적 작업장계약은 세계화·정보화·지식경제화가 요구하는 더 높은 수준의 협력적 관계를 발전시키는 데 실패하였다. 대립적 계약전략의 한계는 노와 사의 관계에서뿐 아니라 노(勞)와 노(勞)의 관계에서도 드러나고 있다. 이러한 관계는 지속적으로 확장되는 저가 제품의 대량생산 시장에서 한국 기업들이 경쟁하던 상황에서 어느 정도 유지될 수 있었지만, 경제

적 환경의 불확실성과 가변성이 매우 크고, 인적자본과 지식에 의존하는 새로운 경쟁의 장에서는 더 이상 유지되기 힘들게 되었다. 게다가 대기업의 정규직 노동자들을 중심으로 전개되는 노조운동, 기득권 유지 차원의 작업장계약 역시 기존 체제의 한계를 심화시켜 왔다고 볼 수 있다.

#### 다. 정책과 제도의 문제

호혜성에 기초한 참여·협력적 노사관계가 발전하기 위해서는 이를 지지하는 일관된 정책 및 제도적 지지 체계가 존재해야 한다. 이와 같은 체계가 존재하지 않을 경우 아무리 개별 기업 차원에서 협력적 노사관계가 형성된다고 하더라도 이러한 모델들이 확산 혹은 정착되기를 기대하기는 힘들다. 그러나 불행히도 기존의 국가 정책과 제도적 시스템들은 올바른 방향에서 협력적 노사관계를 만들어내지 못하였다. 어떤 의미에서 과거 정부가 취해 온 노사관계에 대한 정책과 제도들은 노사협력을 촉진하기보다 대립적 노사관계를 조장하는 측면이 더욱 강했다는 점을 인정해야 한다.

정부는 경제개발의 효율적 추진이라는 명분하에 경영자들에게 기업경영에 관한 전폭적 권한을 부여하는 데 인색치 않았고, 노동자 대표가 경영에 참여하는 것은 거의 불가능하게 만들어 버렸다. 이러한 상황은 민주화가 상당 부분 이루어진 1980년대 후반 이후에도 근본적으로 변화하지 않았다. 이와 같은 정부의 태도는 참여·협력적 노사관계의 확산을 저해하고, 가격경쟁에 기초한 대량생산체제를 고착시키는 데 더할나위 없는 정책적 환경을 제공했다고 보아야 할 것이다.

이러한 상황에서 기존의 정책적 관성과 제도의 틀을 유지한 채 호혜성에 기초한 고능률 조직 시스템을 확산시키는 것은 사실상 힘든 것으로 보아야 할 것이다. 사실 과거 권위주의 정부 체제에서 오랜 기간 동안 누적되어 온 정부의 노사관계 정책과 제도적 관행들은 고능률 체제로의 이행을 회피하는 강력한 유인들을 제공해 왔다고 보아야 한다. 결국 과거의 정책적 관성과 제도가 그대로 유지되는 상황에서는 기업이나 노조가 자발적으로 고능률 체제로 이행해야 할 이유가 별로 없을 것으로 보인다. 따라서 참여와 호

혜성에 기초한 고능률 체제로 이행하기 위한 제도 개혁이 이루어지기 위해서는 노사관계 제도와 정책의 전환이 필요한 상황이다.

참여·협력적 노사관계가 확산되고 제도화되기 위해서 정부는 이러한 방향으로의 노사관계 전환 시도에 더 많은 정책적 유인을 제공할 필요가 있다. 특히 노동자들이 경영 과정에서 경영진과 더 많은 정보를 공유하고, 이들의 참여 기회를 확대하며, 노동자들이 지닌 지식과 정보를 기업의 핵심 자산으로 활용할 수 있도록 도움을 줄 필요가 있다. 그러나 현재의 노사관계 제도는 이러한 방향으로의 변화를 촉진하는 데에는 상당한 장애요인이 되고 있다.

현재의 노사관계법상 노동자들이 경영에 참여할 수 있는 주요 수단은 두 가지이다. 첫 번째는 노조를 통한 단체교섭이다. 그런데 우리 나라의 단체교섭 제도는 임금, 고용, 근로조건과 같은 분배적 사항들만을 다루도록 되어 있다. 이와 같은 조건에서 노사간의 단체교섭은 서로간의 경제적 이익의 극대화라는 배분적 사항에 집중될 수밖에 없으며, 쉽게 갈등적 교환 게임을 구조화시킬 가능성이 높다. 단체교섭의 내용과 범위를 지나치게 좁게 규정하고 있는 현행 노사관계 제도는 참여와 협력보다는 대립을 조장할 가능성이 매우 높은 것이다. 이것은 와그너법 체제에 기발한 미국의 노사관계 제도가 노사간의 대립성을 전제로 분배문제 중심의 단체교섭 제도를 확립시킴으로써 오늘날과 같은 급격한 산업 및 기업조직 구조변동 과정에서 노동자들의 참여 가능성을 닫아 두고 참여에 의한 협력적 노사관계의 구축을 지연시키고 있는 것과 매우 유사하다(Kochan & Osterman, 1994 ; Weiler, 1990 ; Dunlop Commission, 1994). 현재의 단체교섭 제도가 그 포괄 범위에 제한을 가하지 않는다면, 참여·협력적인 노사관계를 촉진하는 협약들, 노동자들의 다양한 경영참여 기회들, 그리고 경영정보의 공유 등과 관련된 논의들이 지금보다 더욱 활성화될 수 있을 것이며, 참여·협력적 교섭조항들 역시 보다 자율적으로 확산될 수 있을 것이다.

현존하는 한국의 노사관계 제도에서 노조가 경영에 참여할 수 있는 두 번째 통로는 노사협의회이다. 그런데, 이미 잘 알려진 바와 같이 노사협의회 역시 노동자들의 참여와 발언이 미칠 수 있는 영역이 제한되어 있고, 경영진에 대해 그 결정을 강제할 수 있는 효과적인 수단이 존재하지 않기 때문

에 사실상 참여적 노사관계의 기제로 작용하는 데 근본적인 한계를 안고 있다(김훈, 1992). 선한 의지를 지닌 경영자의 호의를 기대하지 않고서 노동자들이 경영정보를 충분히 공유하고 경영·의사결정 과정에 발언하는 것은 사실상 힘들다. 이러나 한국에서 그러한 경영자들이 얼마나 존재할까? 비록 존재하기는 하겠지만, 이들의 존재는 무시할 수 있을 정도의 잔여적 범주에 불과한 것이다. 결국 현행 노사관계 제도 속에서 노동자들이 경영에 효과적으로 참여하여 영향을 미치고, 이에 기반한 협력적 노사관계를 구축하는 것은 매우 어렵다는 판단을 내릴 수밖에 없다.

IMF 체제하에서 구조조정의 긴 언덕을 이제 막 넘어서고 있는 시점에서 정부의 노동정책 역시 그동안 미루어 왔던 중대한 선택에 직면하고 있는 듯이 보인다. 이는 기본적으로 대량생산과 가격경쟁에 기초한 경제체제를 유지하고, 과거의 관행을 지속할 것인지, 아니면 세계화와 정보화의 흐름 속에서 더 높은 단계로의 발전을 위한 제도 개혁을 주도함으로써 선진적 노사관행과 제도의 정착에 주력할 것인지를 문제라 할 수 있다.

그런데 호혜성과 참여에 기초한 고능률 생산체제를 구축하기 위해서는 정부의 적극적인 정책적 개입과 제도 개혁을 통해 노사관계의 전환을 위한 선택적 동기부여 기능이 지속적으로 수행되어야만 한다. 제도적 측면에서도 호혜성과 협력에 기초한 노사관계를 유도할 수 있는 제도적 환경들을 정비하는 데 많은 노력을 기울여야 할 것으로 보인다. 따라서 정부가 추진해야 하는 노사관계 개혁은 이러한 방향으로의 혁신을 유도할 수 있는 거시·제도적 환경을 조성하는 것에 맞추어져야 하며, 그것은 곧 현행 노사관계 제도의 지속적 개혁을 의미한다.

참여와 협력에 기초한 노사관계에서 중요한 위치를 차지하는 것은 노동자들의 일터에서 자신들을 대표하고 의미 있는 방식으로 조직에 참여하는 것을 보장하는 것과 더불어 거시 및 미시적 차원에서 다양한 형태로 호혜성의 기제가 작동하도록 정책적 영향력을 발휘하는 일일 것이다. 노동자들이 작업현장의 의미 있는 독립된 주체로서 기업경영의 과정에 참여하여 그들의 목소리와 창의성, 그리고 조직에 대한 책임성을 발휘할 수 있는 실질적인 법적·제도적 근거를 마련해 주어야만 할 것이다. 이를 위해 정부는 노

사협의회를 통한 노동자 참여를 더욱 확대하는 것과 더불어 노동자들의 경영 정보 청구권을 강화할 필요가 있다.

또한 정부는 기업지배구조의 측면에서 경영정보를 노동자들과 충분히 공유하고, 노동자들을 경영의 전략적 파트너로 인식하며, 전문성과 책임성을 지닌 지식경제 시대의 혁신적 전문경영자들이 더 활발히 활동할 수 있고, 이들이 산업화 시대의 소유 경영자들을 대신하여 기업경영의 핵심 주체로 설 수 있는 강력한 제도적 유인체계의 구축에 노력해야 한다. 이를 위해서는 소유경영자 1인에 대한 지나친 권한을 허용하고 있는 현재의 회사법, 재벌 중심의 기업지배구조 등을 포함한 기업 및 산업 조직 전반에 대한 재검토 역시 요구된다. 개혁의 내용에는 경영정보의 공개를 의무화하는 것 역시 당연히 법제화되어야 할 것이며, 투명 경영을 유도하기 위해 기업과 정치권 간에 형성되어 온 정경유착적 거래관행 역시 없어져야만 할 것이다.

## 第5節 새로운 勞使關係의 制度化

### 1. 새로운 노사관계의 목표: 신뢰에 기초한 참여·협력적 관계의 형성

지난 2년여의 기간 동안 한국 경제는 IMF라는 미증유의 경제적 위기상황에서 신음해야 했다. 금융 부문에서의 위기가 급속히 확산되면서 건잡을 수 없이 번져 가기 시작한 경제위기의 파장은 기업의 연쇄도산이라는 실물 부문의 위기로 이어졌고, 급속한 기업구조조정 과정에서 대규모 실업과 고용조정이라는 사회의 위기로 치달았다. 다행히 위기 극복을 위한 단합된 노력의 결과 극단적 위기 상황은 탈피했지만, 한 번 지나간 듯 한 위기가 언제 다시 찾아올지 아무도 장담할 수 없는 불안한 상황이 지속되고 있다. 이러한 상황에서 한국 경제가 위기를 극복하고 근본적으로 재생하기 위해서는 노사관계 부문에서의 변화와 개혁이 필수적으로 요구된다.

여기에서 노사관계 부문의 개혁은 궁극적으로 시대적 상황과 경제적 환

경에 적합한 새로운 노사관계를 정립하는 것으로 귀결된다고 할 수 있다. 그렇다면 새로운 노사관계의 목표는 무엇인가? 우리는 이것을 거시 및 미시적 수준에서 신뢰에 기초한 참여·협력적 노사관계를 확립하는 것으로 정의할 수 있다고 본다.

신뢰란 문자 그대로 믿고 의지하는 관계를 의미한다. 신뢰에 기초한 참여적 노사관계는 노와 사의 독립성과 자율성을 존중하는 가운데, 양자간의 호혜적 관계를 제도화시키고, 장기적 이익을 위해 서로 협력하며, 궁극적으로 상호 불가분의 동맹관계로 발전하는 노사관계를 지향한다. 이러한 동맹적 노사관계에서는 행위자들 상호간에 긴밀한 상호의존적 관계가 형성됨으로써 서로가 서로에 대해 필수불가결한 존재조건이 된다. 사회를 구성하는 행위자들간에 상호의존적 관계가 형성될 때 사회관계의 대립성은 급속히 낮아지는 반면, 그 협력적 성격은 증가한다고 볼 수 있을 것이다.

신뢰에 기초한 참여·협력적 관계가 자리잡게 될 때 사회관계의 구도는 '대립적·도구적 교환'의 관계로부터 '협력적·유기적 교환'의 구도로 전환된다. 이와 같은 상황은 서로의 분배 몫이나 개인의 이익만을 극대화하기 위한 '계약(contract) 관계'로부터 더 큰 장기적 이익을 목표로 서로의 행위를 조율하고 유기적 관계를 맺음으로써 생산적 관계를 발전시키는 '협약(compact) 관계'로 발전되는 것을 의미한다(Bluestone & Bluestone, 1992). 노사관계를 구성하는 행위자들 상호간에 이러한 협약적 질서가 만들어질 때 '저신뢰'(low-trust)에 기초한 분배 게임은 '고신뢰'(high-trust)에 기초한 협력 게임으로 전환될 수 있고, 이러한 협력 게임의 구도에서 생산적 노사관계가 출현할 수 있는 것이다.

오늘날 노사관계를 둘러싼 경제적 환경은 급속히 변화하고 있다. 이러한 변화는 기본적으로 세계화와 정보화, 그리고 지식 중심 경제로의 전환과 깊은 연관성을 맺고 있는 것으로 보인다. 많은 사람들은 세계경제의 통합과 지식 중심 경제로의 이전으로 인해 노동시장의 유동성과 경제 행위의 불확실성이 더욱 커질 것으로 예상하고 있다. 그러나 이들은 급변하는 현실 속에서도 변함없이 의연히 유지되고 있는 하나의 중요한 핵심을 간과하고 있다. 세계경제의 통합, 경쟁의 격화, 지식 중심 경제로의 변화에도 불구하고

세계경제의 중심에서 가장 높은 생산성, 가장 높은 경쟁력, 그리고 가장 높은 수준에서의 삶의 질을 실현하는 지역들, 조직들, 그리고 국가들은 여전히 신뢰에 기초한 참여·협력적 노사관계를 그 고유의 경제·사회·역사적 맥락 속에서 발전시켜 온 조직들, 지역들, 그리고 국가들이라는 점이다. 세계경제의 흐름을 선도하는 지역들에서 예외없이 발견되는 사실의 하나는 그 모든 지역에서 나름대로의 실정에 걸맞는 높은 수준의 사회적 신뢰와 이에 기초한 참여·협력적 관계가 잘 발달된 것을 볼 수 있다.

미국 자동차산업의 노사협력 사례 : GM사 세턴 공장의 경우

1970년대 후반부터 1980년대 후반까지 미국 자동차산업은 전례 없는 경영위기에 직면하였다. 이러한 상황에서 노와 사는 과거의 대립적 노사관계의 한계를 인식하고 노사 파트너십에 의한 노사의 공존과 공생, 그리고 이를 기반으로 한 경쟁력 향상을 도모하였다. 이러한 노사 파트너십 전략의 대표적인 사례의 하나가 GM사와 UAW간에 맺어진 세턴 공장의 노사협약이었다. 이들이 맺었던 협약의 주요 내용을 간추리면 다음과 같다.

- 사람을 고정자산으로 취급하고 각자가 최대한 기여하고 가치를 만들 수 있는 기회를 제공한다. 모든 직원에게 훈련과 기능개발 기회를 제공한다.
- 경영성과를 포함한 모든 정보를 직원들과 나눈다.
- 의사결정은 여러 개의 공식적인 노사 공동합의체를 걸쳐 합의제로 이루어진다. 노동조합은 세턴의 완전한 파트너로서 조직의 모든 부문에서 의사결정에 참여한다.
- 의사결정은 전문지식을 갖고 있으며, 실제 작업을 수행하는 단위에서 이루어진다.
- 직분분류는 최소한으로 단순화한다.
- 보수는 품질, 가격, 소비자에의 적기 서비스와 가치전달이라는 공동목표를 향한 모든 사람의 노력을 장려하는 방식으로 만든다.

유럽이나 미국 혹은 일본 등지의 세계적 발전 지역들, 기업들은 한결같이 그 성원들간에 높은 수준의 신뢰가 유지되고 있고, 이를 기반으로 참여·협력적 관계를 일찍부터 발전시켜 온 지역들이라는 사실에 유념할 필요가 있다. 우리는 앞서의 논의를 통해 독일이나 북유럽 국가들, 미국의 초우량 기



업들, 그리고 일본의 세계적 대기업들은 그 구체적 내용은 다르지만 기본적으로 참여적이고 협력적인 노사관계의 기반 위에서 축적되고 공유되며, 활용되는 높은 수준의 지식 역량을 기업경쟁력의 핵심요소로 발전시켜 왔음을 알 수 있다. 그러한 점에서 새로운 노사관계의 목표는 결국 한국적 실정에 적합한 우리 나름의 신뢰에 기초한 참여·협력적 노사관계를 만들어가는 데 있다고 판단된다.

## 2. 새로운 노사관계 형성의 기제 : '호혜성'의 제도화

노사관계의 바람직한 발전 방향을 신뢰에 기초한 참여·협력적 노사관계로 설정할 때 그것이 가능하기 위한 전제는 미시 조직과 거시 제도 수준에서 다양한 형태의 호혜성을 제도화시키는 것에서 찾아야 한다. 호혜성은 모든 형태의 장기적 신뢰관계가 출현하고, 그 생산적 기능이 발휘되기 위한 핵심적 전제조건이라 할 수 있다. 그러한 의미에서 우리는 호혜성의 구조가 정착된 노사관계는 신뢰의 기반이 정착되었다고 말할 수 있을 것이다.

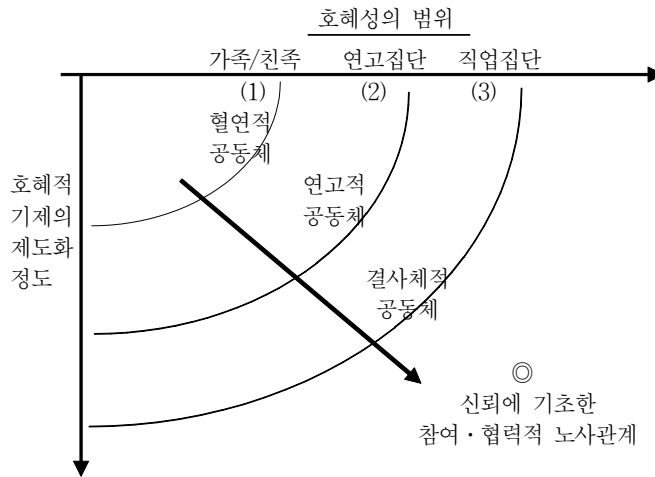
그러나 신뢰의 핵심적 매개장치로서의 호혜성을 노사관계의 장에서 구체화시키는 것은 간단한 일이 아니다. 왜냐하면 노사관계란 혈연적·공동체적 관계에서 출발하기보다 서로 다른 경제적 이익을 추구하는 '객관적 타자들'(objective others)의 모임이기 때문이다. 일반적으로 호혜성은 자신과 가장 가까운 사람들 사이에서는 쉽게 발현될 수 있지만, 서로를 잘 모르는 객관적 타자들 사이에서 창출되는 것은 결코 쉽지 않기 때문이다.

사회 질서의 조직화 원리로서 호혜성의 기제는 사회적 복잡성의 증가와 더불어 다양한 방식으로 확장되어 온 것으로 볼 수 있다. 이와 관련하여 우리는 호혜성의 확장을 세 가지로 유형화할 수 있다고 본다. 그리고 이러한 호혜성의 확장 형태는 사회 발전의 수준과 일정한 조응관계를 맺는 것으로 판단된다.

호혜성의 가장 원초적 형태는 그 성원들간에 피를 나눈 관계, 즉 '혈연적 공동체'에서 나타난다. 가족이나 동족 부락 등은 크게 보아 혈연적 공동체의 범위 속에 들어온다. 혈연적 공동체의 중요한 특징은 동일한 조상과 가족을

중심으로 같은 피를 나누는 것으로 볼 수 있고, 부모, 형제, 친인척, 동성(同姓) 등으로 관계망이 퍼져나가면서 혈연적 관계의 밀도가 낮아지고, 더불어 공동체적 연대성의 경계 역시 급속히 약화된다. 이러한 공동체는 그 상호작용의 관계가 다면적이며 밀도가 높다. 반면 혈연적 공동체는 폐쇄적이고 공동체의 확장 가능성에 근본적 한계를 지닌다.

[그림 1-6] 호혜성의 확장과 새로운 노사관계의 지향



호혜성의 두 번째 확장 양식은 어떤 시간과 공간의 장 속에서 일정한 경험을 공유하는 관계를 중심으로 형성되는 형태를 들 수 있을 것이다. 같은 지역에서 자랐거나, 같은 학교를 다녔거나, 혹은 다양한 방식으로 일정한 사회적 시간과 공간의 장을 함께 공유함으로써 그 성원들간의 유대가 형성되는 경우를 들 수 있을 것이다. 학연이나 지연, 마을 혹은 지역사회를 중심으로 형성된 공동체는 그 대표적 예라 할 수 있을 것이다. 이러한 공동체는 혈연적 공동체보다 확장된 형태를 가진다고 볼 수 있다.

세 번째 형태는 일정한 이해관계, 이념, 생활습관 등 사회적 관계의 특정한 측면들을 중심으로 제한된 수준이지만, 호혜성에 기초한 협력적 관계를

발현시키는 형태를 들 수 있는데, 우리는 이러한 형태의 호혜성이 발현되는 구조의 한 예를 높은 수준의 참여·협력적 노사관계 모델에서 관찰할 수 있다. 이상적인 협력적 노사관계에서 그 성원들은 상대방에 대해 신뢰를 제공할 수 있고, 정보를 공유하며, 새로운 지식을 생산하는 데 적극적으로 참여한다. 참여와 협력의 노사관계에서는 협력의 관계망을 확장시켜 더 큰 사회적 협력을 이끌어내고 자원을 동원하며, 개인이나 소집단의 수준에서 만들어낼 수 없었던 목표를 달성할 수 있다(후쿠야마, 1996).

노사관계의 발전을 호혜성의 확장이라는 관점에서 볼 때 발전된 노사관계는 그 성원들이 높은 수준의 장기적 목표와 이익을 공유한다는 전제 위에서 협력하고 그 결과를 나누는 관계에 다름 아니다. 발전된 노사관계는 그 성원들간에 자율성이 유지되는 가운데 높은 수준의 협력과 신뢰가 생산되고, 이를 기초로 다면적 수준에서 생산 참여, 정보 공유, 이익 배분이 발생하는 상황을 지칭한다고 볼 수 있다.

그러나 이러한 참여와 협력의 호혜성이 개별 조직만의 고립·분산적 시도 에 그친다면 사회적인 확장성을 지닐 수 없다. 호혜성의 기제가 사회 전체 수준에서 확장되기 위해서는 미시적 수준에서 발현되는 신뢰의 구조를 뒷받침하는 ‘간접적 호혜성’(indirect reciprocity)의 기제가 마련되어야 한다. 미시적 작업현장에서 만들어지는 신뢰의 구조는 거시적 측면에서 간접적 호혜성과 맞물려 들어갈 때 비로소 그 생산적 잠재력을 사회 전체 수준에서 확장시킬 수 있다. 국가의 정책적 배려, 개입, 그리고 거시적 수준에서 제도의 역할이 중시되는 부분은 바로 이 간접적 호혜성의 영역에서라 할 수 있다.

미시적 수준에서의 직접적 호혜성과 거시적 수준에서의 간접적 호혜성이 어떠한 방식으로 결합될 수 있는지를 잘 보여주는 것이 경제위기의 시기에 나타나는 국가의 적극적 노동시장 정책이라 할 수 있다. 예를 들어, 아무리 효율적이고 생산적이며, 강력한 공동체적 신뢰관계를 형성해 온 기업이라 하더라도 때로는 커다란 위기에 직면할 수 있다. 환경으로부터 가해지는 변화의 압력이 워낙 강한 경우 기업들은 불가피한 구조조정을 감행하면서 노동자들을 일시적으로 해고하지 않을 수 없는 상황에 직면한다. 이 경우 국가가 구조조정 과정에서 발생하는 일시적 잉여 노동력에 대해 효과적인 직

업훈련 프로그램을 가동함으로써 이들의 전직을 용이하게 만들어 주거나, 일시해고에 직면한 기간 동안 최소한의 생계를 보장하는 사회적 안전망을 갖고 있는 경우 고용위기가 전사회적 갈등으로 확산되는 것을 방지할 수 있을 것이다. 반면 간접적 호혜성이 제도화되지 못한 사회에서는 고용 사정의 악화가 곧바로 노사의 불신으로 급격히 전환되거나 사회·정치적 불안요인으로 전환될 가능성이 높다.

이와 같은 간접적 호혜성은 거시적 사회제도뿐 아니라 미시적 인간관계 속에서도 다양한 방식으로 존재하거나 제도화될 수 있다. 우리는 직장 동료들 사이에서 높은 신뢰를 받는 어떤 직원이 산재를 당했을 경우 그 사람과 직접적 이해관계가 없는 사람들이 자발적으로 성금을 거두는 경우를 보게 된다. 이 경우 산재를 당한 당사자가 갖고 있는 평판이나 신뢰는 모르는 사람들의 도움을 이끌어내는 중요한 기준으로 작용할 수 있다. 이와 같은 간접적 호혜성의 기제를 조직 수준에서 제도화시킨 것이 다양한 형태의 사내 복지기금 혹은 제도로 볼 수 있다. 또한 회사의 장기적 이익을 위해 협력하고, 어려운 시절 고생을 함께 한 직원들에 대해 회사가 성공한 이후 그 성과를 공유하는 수많은 형태의 창의적인 이익배분 제도들 역시 간접적 호혜성의 확장을 통해 협력적 질서를 만들어낸 경우로 볼 수 있을 것이다.

호혜성의 원리는 미시적 수준에서건 거시적 수준에서건 안정적으로 지속 가능한 생산적 노사관계의 핵심적 전제로 볼 수 있다. 이와 같은 호혜성의 기제는 정보의 공유, 고용의 안정, 이익의 배분 등 노사관계를 둘러싼 전략적 상호 선택의 모든 영역에서 작동할 수 있다고 보아야 할 것이다. 그리고 생산적이고 발전된 노사관계는 곧 호혜성의 기제가 제대로 정착된 경우에만 성립 가능한 것으로 보아야 한다.

### 3. 새로운 노사관계의 제도화

#### 가. 변화의 필연성

한국 노사관계의 패러다임 전환은 이제 필연적 명제로 다가오고 있다고

판단된다. 노사관계의 전환은 노사관계를 둘러싼 환경적 측면과 시스템 자체의 내재적 측면에서 동시에 제기되고 있다.

1990년대 이후 노사관계의 환경변화와 관련하여 가장 크게 주목되어야 할 부분은 경제의 세계화와 정보화의 급진전으로 요약할 수 있다. 세계화는 국가간의 벽을 낮추고, 경제활동의 무국경 시대를 열어 놓고 있다. 이로 인해 세계는 하나의 시장으로 변모하였고, 세계의 모든 기업들은 점점 더 단일화되어 가는 시장에서 경쟁해야 하는 상황에 노출되었다. 이러한 상황에서 국내의 안정된 내수시장에 안주하던 경영방식은 근본적 한계에 직면할 수밖에 없고, 대다수의 기업들은 각자의 고유한 경쟁의 장에서 최고 수준의 경쟁력을 확보해야만 생존 가능한 무한경쟁의 상황에 노출되고 있는 것이 사실이다.

다른 한편, 세계경제의 급속한 정보화는 부(富)의 원천을 근본적으로 변화시켜 가고 있다. 산업 자본주의 시대에 개인·기업·국가의 부는 이들이 보유한 물적자원의 양과 질에 의해 결정되었지만, 이제는 지식·정보·기술 등 지적 자산이 훨씬 중요한 요소로 등장하게 되었다. 이러한 상황에서 국가와 기업이 생존·발전하고 국민이 풍요로운 삶을 누리기 위해서는 지식·정보·기술의 양과 질을 세계적인 수준으로 높여야 하고 이러한 지적 자산이 생산적으로 활용되어야만 한다. 따라서 세계화·정보화 시대에 국가와 기업의 발전은 지식·정보·기술의 생산주체인 창조적이고 진취적인 인적자원을 얼마나 개발할 수 있고, 이들이 보람과 열정을 가지고 일할 수 있도록 어떠한 방식으로 조직과 제도를 개혁하는가에 따라 결정되게 된다(이원덕, 1999). 이러한 상황에서 기존의 노사관계 관행과 생산 시스템을 개혁하고, 세계화·정보화 시대에 조응하는 새로운 노사관계를 만들 필요성이 더욱 강하게 대두하고 있다.

노사관계의 변화가 요구되는 두 번째 근거는 생산방식 자체의 변화에서 찾을 수 있다. 표준화된 제품을 대량으로 생산하던 생산방식으로부터 품질 중심의 고능률 체제로의 전환이 요구되어감에 따라 작업현장 수준에서 높은 수준의 기술과 정보력, 그리고 창의성과 헌신성을 지닌 고기능 노동력의 필요성이 크게 증대하게 되었다. 고기능 노동력과 새로운 생산체제를 효과

적으로 결합시키는 것이 품질 중심의 고능률 생산체제의 관건이 되어감에 따라 이들 핵심 노동력과 경영간의 협력체제를 만들어 가는 것이 노사관계의 선진화에 중요한 과제로 등장하고 있는 것이다.

새로운 노사관계의 세 번째 필연성은 경제의 선진화는 더 이상 대립적 노사관계에 의존할 수 없게 되었다는 것에서 찾을 수 있다. 경제구조와 산업발전의 일정 단계에서는 대립적 노사관계하에서도 어느 정도의 경제 발전을 이룩할 수 있었다. 이것은 대량생산과 가격경쟁에 의존하는 생산체제 속에서 일정한 부분 가능한 것이었다. 그러나 이와 같은 생산체제는 지식과 정보, 창의력에 의존하는 선진적 생산 시스템과 경쟁구도 속에서는 더 이상 합리성을 획득할 수 없게 된 것이다. 경제적 변명과 지시의 흐름을 주도하는 대부분의 기업들, 지역들, 국가들이 참여·협력적 노사관계를 정착시킨 상황에서 대립·갈등적 노사관계를 유지하는 국가나 기업들이 온전한 의미의 경쟁력을 지닐 수 없다는 것은 자명한 사실일 것이다. 참여와 협력에 기초한 고능률 생산체제를 우리 나름의 방식으로 만들어내지 못한다면 세계적인 수준의 경쟁력 있는 기업을 유지한다는 것 자체가 힘들어질 뿐 아니라 궁극적으로 한국 경제는 세계경제의 언저리에서 항상 불안한 환경변화에 시달리지 않을 수 없게 되는 것이다. 우리가 따라가야 할 대다수의 행위자들이 참여·협력적 조직 모델을 기반으로 경쟁하는 상황에서 우리만이 대량생산 시대의 낡은 옷을 걸친다는 것은 사실상 생각하기 힘든 것이다.

#### 나. 변화의 방향

참여와 협력에 기초한 노사관계가 가능하기 위해서는 어떠한 방향에서의 변화가 요구되는 것인가? 이를 논하기 위해서는 일단 새로운 노사문화가 지향하는 노사관계의 상(像)을 보다 구체화시킬 필요가 있다.

새로운 노사관계의 궁극적 목표는 세계화·정보화·지식경제화 시대에 적합성을 지닌 고능률 조직에 기초한 참여·협력적 노사관계를 제도화시키는 데 있다. 새로운 노사관계를 구성하는 주요한 특징들을 요약한 것이 <표 1-8>이다. 이 표에 따르면 우선 인간과 생산조직과의 관계라는 측면에서 볼

때 전통적 조직 모델에서는 기계와 기술을 인간에 우선시하는 반면, 새로운 조직 모델에서는 인간과 기술, 조직의 최적 결합을 통한 시너지를 지향한다. 또한 인적자본에 대한 인식에 있어서도 인간을 기계의 부속 내지는 확장 요소로 보는 것에 대하여 지식의 생산과 통제의 주체로서 인적자본의 요소를 핵심에 설정하고 있다.

<표 1-8> 전통적 조직 모델과 고성과 조직 모델의 특성

전통적 조직 모델	고성과 조직 모델
기계적·기술 중심적 생산체제	인간, 기술, 조직의 최적 결합
기계의 확장으로서의 인간	지식 생산과 통제 주체로서의 인간
교체 부품, 인력의 투입	인적자원의 개발에 의한 대응
직무의 세분화·표준화·기능적 전문성	직무의 포괄성·기능적 유연성
외부적 통제(감독자, 절차, 스텝진)	내부적 통제(자기조정적 하부 체계들)
권위적·수직적 조직체계	참여적·수평적 조직체계
경쟁, 배제, 군비경쟁	협력, 통합, 신뢰
조직에 대한 개인의 종속	조직의 파트너로서의 개인
소외	헌신
위험 회피	혁신

인적자원에 대한 인식 역시 전통적 조직 모델에서는 언제라도 교체될 수 있는 교체요소로 간주하지만, 새로운 조직 모델에서는 인적자원이 지닌 지식, 기술, 창의성을 경쟁의 핵심요소로 설정한다. 전통적 조직 모델이 한정되고 분화된 분야에서의 숙련을 지향하는 반면, 새로운 조직 모델에서는 폭넓은 지식과 경험의 공유와 협력에 기초한 유연한 지식을 강조한다.

통제 시스템 수준에서 전통적 조직 모델은 하향적·수직적·관료적 경향을 갖지만, 새로운 조직 모델은 상향적·수평적·자발적 요소를 더욱 강조하며, 외부의 관리와 감독이 아닌 내적 자발성과 헌신성을 중시한다. 경쟁과 대립의 문화보다는 통합·협력·신뢰가 더욱 강조되며, 이를 위한 활발한 정보공유가 이루어지는 것이 새로운 조직 모델의 특징이다. 결과적으로 새로운 조직 모델에서는 개인을 조직에 종속시키지 않는다. 개인은 조직과의

파트너이며, 더 큰 이익을 만들어내기 위한 대등한 협력자이다. 이러한 조직은 가변성과 불확실성이 높은 환경 속에서 생존하기 위해 그 주체들의 헌신과 자발성을 강조하며, 위험의 회피보다는 혁신을 더 중시하는 경향이 있다.

그렇다면 이와 같은 조직 모델이 가능하기 위해서는 어떠한 노력들이 요구되는가? 우리는 이 문제를 노사관계의 제도 및 정책환경 수준, 노사관계 전략 수준, 단체교섭과 노사협의 관행 수준, 그리고 작업현장 수준에서 각각 논의해 보고자 한다.

첫 번째로 제도 및 정책환경 수준을 보면, 이 문제는 노사관계에 대한 정부의 역할과 불가분의 관련성을 맺고 있다. 노사관계 발전을 위한 정부의 역할 부분에서 가장 중요한 것은 참여·협력적 노사관계가 확산될 수 있는 제도적·정책적 환경을 장기간에 걸쳐 일관되게 제공함으로써 새로운 조직 모델이 사회 전체 수준에서 일반화되고, 이에 대한 신뢰도가 높아질 수 있도록 모든 노력을 경주하는 것이다.

선진적 노사관계의 제도적 확산과 관련하여 정부가 취해야 할 중요한 조치의 하나는 기업지배구조의 제도적 체계를 개혁하는 것이다. 기업지배구조의 개혁에서 초점은 소유경영자 중심의 지배구조를 개혁하여 명실공히 근대적 법인자본주의의 경영지배구조가 정착될 수 있도록 하는 것과 더불어 경영 과정에서 노동자들의 주식 보유 등을 통해 노동자 대표의 경영 과정 참여를 법적으로 제도화하는 것, 그리고 노사협의회나 단체교섭 등에서 노동자들의 경영참여 기회를 더욱 확장하는 것 등에 두어져야 할 것으로 판단된다. 이와 같은 법제도적 개혁은 조직의 각 수준에서 노동자들의 참여 기회를 늘려 줌으로써 경영의 투명성을 높이는 것과 동시에 기업경영에 대한 노동자들의 책임성을 제고하는 데에도 크게 기여할 수 있고, 고능률 생산조직의 핵심요소인 참여적 파트너십의 확산을 촉진하게 될 것이다.

다음으로 기업들의 구조적 혁신과 고능률 체제로의 이행을 촉진하기 위한 제도적·정책적 환경을 제공하고, 이 과정에서 발생하는 '전환 비용'(transition cost)을 사회적으로 흡수할 수 있는 호혜성의 기제를 창출해내는 것은 정부의 가장 큰 역할인 것으로 보인다. 이를 위해 정부는 고용보험을 포함한 고용안정망을 확충하는 데 대대적인 투자를 아끼지 말아야 한다. 다른 한편 정부는



노동시장 정보망 등 고용창출을 위한 사회적 인프라를 구축하는 것, 실업자들에게 대한 체계적이고 내실 있는 전직훈련을 제공하는 것 등에 많은 노력을 기울여야 할 것으로 판단된다. 이와 같은 사회적 안전망과 취업 촉진을 위한 사회적 장치들을 만들어내는 것은 사회적 수준에서 호혜성의 기제가 제대로 기능하는 것뿐 아니라 궁극적으로 고능력 작업체제의 확산에 크게 기여할 것이다.

두 번째로 전략적 수준에서 보면 우선 기업의 경쟁전략이 지금까지의 ‘저효율-저신뢰’ 모델에서 ‘고효율-고신뢰’ 모델로 바뀌어야 한다는 것, 이를 위해서는 노동자들과 전략적 파트너십을 맺어야 한다는 것, 그리고 이들을 경영의 진정한 동반자로 참여시켜야 한다는 것이 인정되어야만 한다. 이는 지난 한 세대 이상 유지되어 온 한국 기업들의 경영 중심적 패러다임이 전환되어야 한다는 것을 의미한다. 기업의 성장과 경쟁력을 위해 노동자들이 동원되어야만 하고, 이들을 관리 감독해야만 하며, 삶의 질과 복지를 유보해야만 한다는 인식은 이제 대량생산과 가격경쟁에 의존하는 구시대적 경영, 종말을 고해야 할 경영자 중심주의라는 사실을 인정해야 한다.

경영의 전략적 지향과 가치관의 변화는 기업 수준에서 노사관계의 커다란 제도적 변화를 만들어낼 수 있을 것이다. 참여·협력적 노사관계를 위한 제도개혁 부분에서 기업이 힘써야 할 핵심적 변화는 조직의 다양한 수준과 영역에서 노동자들의 다양한 참여를 확장시키는 것과 더불어 경영정보를 원활히 공유하기 위한 노력을 강화해야 한다. 그리고 다른 한편에서는 생산성 향상의 성과를 공정하게 배분하고, 기업의 경쟁력 향상을 위한 노동자들의 노력에 대한 정당한 대가로 고용안정을 보장하기 위해 최우선의 노력을 기울여야 한다. 경영에 대한 노동자들의 기여와 경영의 성과가 올바른 정보 공개 상황 속에서 적절히 배분되고, 고용안정과 복지가 제공된다면 참여와 협력에 기초한 고능력 생산체제가 요구하는 기본요건은 상당 부분 달성된 것이라 할 수 있다.

그러나 세계화·정보화의 시대에 기업이 장기적 측면에서 보다 높은 수준의 경쟁력을 확보하고, 지속 가능한 수준의 삶의 질을 보장하기 위해서는 이것만으로는 충분치 못할 것이다.

【사 례 III】

구조조정과 노사협력의 정착 사례 : D사의 경우

D사는 신발용 접착제, 바닥재 등을 생산해 온 한국의 대표적인 신발용 부자재 생산업체이다. 이 회사는 한때 고유 업종 이외의 분야로 다각화하면서 경영위기에 직면하였다. 그러나 D사는 노사협력문화를 토대로 핵심사업 매각을 통한 구조조정에 성공하였다. 이 회사가 노사협력과 구조조정이라는 두 목표를 동시에 달성할 수 있었던 요인들은 다음과 같다.

- 노사협력의 중요성에 대한 최고경영진의 확고부동한 가치관이 존재했다.
- 신발 소재 전문업체로서 고유한 제품 분야에 특화하여 고유의 기술력을 확보하고 세계적 바이어들로부터 확고한 신뢰를 획득해 왔다.
- 회사는 오래 전부터 복지문제에 지대한 관심을 갖고, 현장 종업원들과의 격의 없는 대화를 해왔고, 노조 대표를 이사회에 참여시켜 경영정보를 공유하였다.
- 구조조정 과정에서 종업원들의 고용안정 유지를 최우선의 과제로 설정하는 데 노사가 인식을 같이하고, 외국 회사에 핵심사업을 매각하는 과정에서 고용 및 근로조건을 완벽하게 보장할 수 있었다. 고용보장을 통한 구조조정이 가능했던 것은 종업원들 자신이 생산과 품질에 대한 노하우를 보유하고 있었기 때문이었다.
- 노조가 구조조정에 동의할 수 있었던 것은 오랜 기간 동안 다져져 온 노사간의 신뢰와 협력문화, 경영진과의 활발한 의사소통, 경영 과정 참여 등을 통해 경영 상황과 전략에 대한 노사간의 공감대가 원활히 형성될 수 있었기 때문이었다.

결론적으로 D사의 협력적 노사관계는 첫째, 노사간의 향상적인 의사소통 활성화, 둘째, 고용보장에 대한 회사의 확고한 의지, 셋째, 종업원의 복지에 대한 회사의 전폭적 배려, 넷째, 노조 대표자를 이사회에 참여시킬 정도의 진취적인 경영참여 및 정보공유정책, 다섯째, 현장 속에서 형성된 기술력과 종업원들의 헌신성으로 요약될 수 있다.

## 【사 례 IV】

## 구조조정과 노사협력의 정착 사례 : J사의 경우

J사는 TV 등 각종 디스플레이 기기에 사용되는 유리제품 생산업체이다. 이 회사는 한때 대립적 노사관계하에서 대대적인 구조조정의 필요성에 직면한 상황에서 노사협력을 이끌어 냄으로써 구조조정과 노사협력이라는 두 목표를 동시에 달성할 수 있었다.

- 회사의 소유관계가 변하기 전 J사의 경영진은 노조를 경영의 저해요인으로만 인식하였고, 노사관계는 대립적 성격이 강하였다. 97년 7월 16일부터 77일간 계속된 파업은 극단적 무리한 단기차입을 증가시킴으로써 회사 경영을 악화시킨 결정적 요인이 되었다.
- 새로운 경영진은 소유경영 체제의 비효율을 제거하고, 대립적 노사관계를 참여·협력적 관계로 전환시키기 위해 노조를 경영의 정당한 파트너로 인식하고, 경영과 관련된 거의 모든 정보를 공개하였고, 노조 대표, 노동자들을 대상으로 한 경영 설명회 등을 통해 회사의 상황에 대한 인식 공유를 위해 노력을 기울였다.
- 심각한 구조조정 상황에서도 노동자들의 고용보장을 최우선 목표로 설정하는 데 노사의 공감대가 이루어졌고, 공식적·비공식적 수준에서 밀착된 일상적 의사소통을 중시하였다. 생산성, 품질 등을 결정하는 데 있어서 현장 작업자들의 헌신, 정성, 지혜를 중요시하고, 노조가 요구하기 전 노동자들의 일상적 복지문제를 회사가 선도적으로 해결하기 위해 노력하였다.
- 회사는 인력 구조조정이 아닌 제품 생산성과 경쟁력 향상을 통한 위기 극복을 지향하였다. 고용안정을 보장하고, 이를 가장 중시하는 대신 생산성 향상을 위한 노동자들의 적극적 동참을 유도하는 데 성공하였다. 본인의 의사에 반한 강제적 구조조정을 시행하지 않았다. 회사가 정상화될 때까지 모든 조직성원들이 고통을 분담한다는 원칙을 세우고, 관료적 조직의 단순화, 결재 단계의 축소, 현장의 자율권 확대 등을 추진하였다.

J사의 노사협력이 가능했던 조건을 보면, 첫째, 경영정보의 투명한 공유를 통한 공감대 형성, 둘째, 구조조정 과정에서 고통의 공정한 분담과 희생 공유 정신, 셋째, 노조와의 공식적·비공식적 의사소통 활성화, 넷째, 품질과 생산성 향상을 위한 현장밀착 경영 등으로 요약될 수 있다.

환경과 기술의 가변성과 불확실성이 증대하는 상황, 지식과 정보가 경영의 핵심 자원으로 등장하는 상황에서는 노동력의 질적 수준이 제고되어야만 한다. 그리고 이를 위해서는 노동자들이 지닌 지식에 대한 인식이 근본적으로 전환되어야 한다. 기업이 지닌 인적 자원의 능력을 제고하기 위한 교육훈련에 대해 더 많은 투자가 이루어져야 하며, 창의적 지식 노동력을 전략적 핵심 자원으로 활용하기 위한 인적자원관리 측면의 혁신이 동반되어야 한다.

전략적 수준의 노사관계에서 또 다른 당사자인 노조 역시 노동자들의 권리 보호, 이익 신장, 분배 몫의 확대라는 전통적 역할과 더불어 더 높은 수준의 전략적 동반자의 역할을 요구받고 있는 것이 사실이다. 새로운 경쟁환경 속에서 노조의 역할이 유지·발전되기 위해서 노조는 노동자들의 권익 보호와 신장이라는 전통적 역할과 더불어 경영의 또 다른 전략적 동반자 내지는 주체로서의 역할을 자임해야 한다. 이와 같은 노력이 가능하기 위해서는 노조운동의 가치관과 전략적 지향성 역시 상당한 부분 전환될 필요성이 있다.

노조는 우선 경영의 정당한 파트너로 조직의 다양한 수준에서 적극적 참여를 도모해야 하며, 경영정보를 공유하기 위한 노력을 경주해야 할 것으로 판단된다. 새로운 경쟁환경하에서 노조는 자임해야 할 중요한 영역은 생산 영역에서의 적극적 역할이라 할 수 있다. 기업의 핵심 경쟁력이 노동자들의 창의성과 지식에 달려 있는 상황에서 노동자들의 지식과 정보, 생산성 향상을 위한 노력 등이 생산 과정에 투입되지 않는다면 지식경제시대에 기업의 경쟁력이 확보되기는 힘들 것이기 때문이다. 이와 관련하여 지향해야 할 가장 중요한 전략적 가치는 참여지향적 노동운동이 되어야 할 것으로 보인다.

노동운동이 참여적 지향을 가져야 한다는 것은 낮게는 미시적 작업현장의 생산 영역에서부터 시작하여 노조가 기반하고 있는 기업 조직, 그리고 더 나아가 지역공동체를 포함할 뿐 아니라 전체 사회의 다양한 영역에서 이루어지는 의사결정 영역에서의 적극적인 참여를 통해 노동의 책임성과 역할 등을 강화해 나아가는 것을 의미한다. 오늘날의 현대 자본주의 체제에서 노동자의 경영참여는 노동운동의 새로운 영역으로 등장하고 있다. 현재까지

노동조합의 정책은 ‘분배적 측면’, ‘사후적 측면’에 초점이 두어져 왔다면, 이제 ‘참여를 통한 개입’, ‘사전적 의사결정 참여’의 영역이 증시되어야 한다. 기업의 고용형태가 다원화되고 신기술이 급속히 도입되며, 기업조직의 재편이 활발히 이루어지는 상황에서, 그리고 기업의 활동 범위가 국민경제 단위를 넘어선 전세계적 차원에서 전개되는 상황에서 노동자의 경영참여는 더욱 중요한 요소로 부각되고 있다.

참여를 통해 민주적 가치를 실현하고 노동생활의 질을 개선한다는 문제의식의 토대 위에서 노동자들과 사회의 이해를 장기적이고 전략적으로 개선한다는 것을 노동운동의 전략적 가치로 내재화시킬 필요가 있는 것이다. 이를 위해 노조는 임금과 근로조건 중심의 전통적 역할을 확대해서 신기술의 도입, 작업조직의 변화, 직무의 재설계, 교육훈련 등과 같은 새로운 생산체제의 문제 영역들을 포함하여 장기적으로는 조직의 전략적 의사결정 영역까지의 참여를 지향하는 노동운동의 전략을 적극적으로 모색할 필요가 있다. 대량생산과 가격경쟁에 기초한 작업조직과 노사관계에 대한 대안으로서 경영참여 전략은 새롭게 전개되어 가는 생산체제 속에서 노조의 입지를 강화할 수 있는 유력한 대안의 하나일 수 있는 것이다.

그러나 노조의 경영참여는 아무런 전제 없이 일어날 수 없다. 경영참여가 가능하기 위해서는 이를 위한 주요한 전제조건들이 충족될 필요가 있기 때문이다. 이를 위한 가장 중요한 과제는 어떠한 방식으로 노조의 참여 능력을 신장할 수 있는가의 문제라 할 수 있다. 이와 관련하여 노조가 경영의 동반자가 되기 위해서는 노조 역시 지식경제시대에 적합한 지식과 학습 능력을 갖추기 위한 노력을 경주해야 할 것으로 보인다. 이리하여 생산 영역에서 노조의 적극적 역할과 투명한 경영정보의 공유, 그리고 이를 기초로 한 성과배분의 참여와 고용보장 노력이 결합되는 방식으로 노조의 전략적 역할이 조정되어 가야 할 것으로 판단된다. 노조와 기업의 근본 목표와 가치가 근접할 수 있고, 이에 따라 양자간의 장기적인 전략적 이해가 상보성을 지닐 수 있을 때 ‘상생’(相生)의 기초는 이미 형성되는 것으로 보아야 할 것이다.

<표 1-9> 새로운 노사관계의 조직화 원칙들

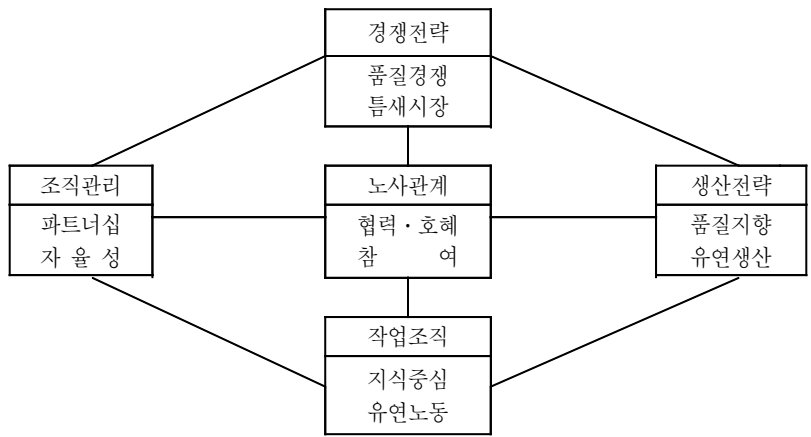
<p><b>경제·기술적 환경</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 경영 패러다임 전환에 대한 요구의 증대</li> <li>- 세계화, 정보화, 기술혁신</li> </ul>
<p><b>정책·제도적 환경</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 전환 비용의 사회화</li> <li>- 법인자본주의화, 노동자 참여 확대, 사회적 안전망, 교육훈련 확충, 노동시장 유연화</li> </ul>
<p><b>전략적 수준</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 기업의 역할 : 노동과의 전략적 파트너십</li> <li>- 저효율-저신뢰 경영에서 고효율-고신뢰 모델로</li> <li>- 고능률 조직 모델에 대한 경영진의 신뢰 증가</li> <li>- 고능률 체제에 대한 지원전략</li> <li>- 경쟁력의 핵심요소로서의 인적자본의 핵심적 역할에 대한 인식</li> <li>- 정보공유, 성과배분, 고용안정, 인적자본 투자 확대</li> <li>- 노동의 역할 : 참여에 기초한 전략적 파트너십, 참여 지향적 노동운동</li> <li>- 참여와 협력, 고용안정에 토대를 둔 협력적 관계의 재정립</li> </ul>
<p><b>단체교섭 및 인적자원 경영 수준</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 기업의 역할: 전략적 파트너십을 위한 정책의 도입</li> <li>- 교육훈련 및 인적자원개발 투자 확대</li> <li>- 노조, 노동자의 권리 인정</li> <li>- 정보공유, 성과공유, 고용안정, 복지 제공</li> <li>- 노동의 역할 : 분배교섭으로부터 통합교섭으로</li> <li>- 경영참여를 위한 노조의 역량 증대</li> <li>- 정보공유, 성과배분, 호혜성에 기초한 생산성 교섭</li> </ul>
<p><b>작업현장 수준</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 기업의 역할 : 신뢰와 협력을 위한 분위기 조성</li> <li>- 높은 수준의 인적자원 확보</li> <li>- 팀워크와 유연한 직무체계 도입</li> <li>- 문제해결 과정에서의 노동자 참여</li> <li>- 공식적·비공식적 수준의 의사소통 확장</li> <li>- 노동의 역할 : 노조의 생산적 기능 활성화</li> <li>- 생산성과 품질을 위한 연대와 기여</li> <li>- 암묵지의 활성화</li> <li>- 작업조직 유연화</li> <li>- 노동의 자율성 확대</li> <li>- 생산성과 노동의 질, 권리와 책임의 균형</li> </ul>

세 번째로 단체교섭 및 인적자원 경영 수준에서의 새로운 노사관계 모델을 보면 전통적 노사관계의 경우 단체교섭이 노사관계의 핵심축으로 기능하면서 노와 사는 서로 분명한 경계를 설정하고, 서로에 대한 불신을 제도화시키는 것, 한 마디로 끝없는 '군비경쟁'의 장이 노사관계의 영역으로 설정되어 있었다. 이러한 노사관계는 단체교섭과 노사간의 대등한 교섭을 축으로 사용자는 경영에 관한 의사결정을 내리고 경영을 하며, 노동조합은 조직력을 바탕으로 단체교섭을 행하는 것을 의미한다. 이와 같은 모델에서는 노와 사 간에 존재하는 확실한 불신을 전제하고, 이 불신을 제도화시키는 것을 단체교섭의 관행으로 설정할 수밖에 없다. 그러나 새로운 노사관계 모델에서는 단체교섭과 인적자원 경영 수준에서 기업과 노동의 역할이 크게 변화하는 것을 상정한다. 우선 경영은 노동과의 장기적이고 지속 가능한 전략적 파트너십을 구축하기 위한 정책 도입에 주력한다. 이를 위해 경영은 교육훈련과 인적자원개발에 대한 투자를 확대하고, 더불어 전통적인 노조의 지위와 노동자들의 개인적 권리를 완전히 인정한다. 그리고 경영정보를 투명하게 공유하고, 생산 지향적 교섭을 수행하되 성과배분과 고용안정, 복지 등을 통해 노동의 요구를 보다 높은 수준에서 충족시키기 위해 노력한다. 노조 역시 경영의 정책에 대하여 분배 지향적·대립적 교섭으로부터 생산성과 경쟁력을 염두에 둔 통합교섭을 지향한다. 또한 경영에의 적극적 참여와 개입을 통해 경영과의 구조적 조응관계를 확대하기 위한 노력을 전개한다. 그리고 정보공유와 생산성에 기초한 성과배분을 통해 기업의 경쟁력 향상과 노조의 지위 강화를 동시에 도모한다.

마지막으로 작업현장 수준의 노사관계 모델에서는 노사관계의 전통적 경영과 노동의 전통적 역할구도가 크게 변화해야 한다는 것을 보여준다. 새로운 노사관계 모델에서는 단체교섭 측면에서 노조의 역할이 상대화되는 대신 생산현장 수준에서 노와 사의 창의적 협력관계가 중시된다. 작업현장 수준에서 노사간의 생산적 관계가 조성되기 위해서는 신뢰와 협력 분위기 조성을 위한 경영의 역할이 매우 중요하다. 이를 위해 기업은 높은 수준의 핵심 인적자원을 육성 또는 확보하기 위한 노력을 전개해야 하고, 팀워크와 유연한 직무체계에 기반을 둔 자율적 작업조직을 만들어내야 한다. 또한 과거

노동자들을 말 못하는 기계, 통제와 감시의 대상으로 바라보는 관점에서 탈피하여 높은 문제해결 과정에서 노동자들의 참여를 확대하고, 공식 및 비공식 수준에서의 의사소통을 확장하고, 이를 활성화시키기 위한 노력을 전개해야 한다.

[그림 1-기] 새로운 노사관계 모델에서 경쟁전략, 조직관리, 생산전략, 작업조직 간의 순환적 관계



새로운 노사관계 패러다임에서 가장 중요한 역할이 기대되는 부분은 작업현장 수준에서 노조의 역할이라 할 수 있다. 전통적 노사관계 패러다임에서 노조의 생산적 기능은 사실상 기대하기 힘들었다. 왜냐하면 작업현장의 통제권은 노조가 확보해야 할 가장 중요한 교섭력의 토대가 되고 있었기 때문이다. 전통적 관점에서 보면 작업현장에서 노조가 취해야 할 가장 중요한 역할은 노동자들의 직무관할권을 최대한 강화함으로써 직무규제를 통해 기존의 고용을 보존하는 것이었다. 또한 작업현장의 노조 대표자들은 작업 과정을 끊임없이 단순화시키고 노동강도를 강화하거나 숙련을 박탈하는 관리 감독자들에 대항하기 위해 대립적 ‘노동강도 협상’(efforts bargaining)을 수행해야만 했다. 그러나 이러한 노력은 새로운 생산체제에서 요구되는 노동의 생산적 기능 활성화를 통한 삶의 질 제고, 고용안정의 확보와는 상당한 거리를 지니는 것이었다. 새로운 생산체제하에서는 작업현장이 불신과 대립



적 교섭의 장이 된다기보다는 생산성과 품질을 위한 파트너십의 장이 될 수 있도록 하는 것이 바람직할 것이다. 물론 이와 같은 혁신적 방향 전환의 토대는 앞서 제시한 제도적·전략적·기능적 수준에서의 모든 노력들이 함께 유기적으로 연결된다는 전제 속에서만 가능한 것이다. 이러한 모든 노력들이 함께 연결될 때 생산성과 품질을 위한 작업장 수준에서의 연대가 형성될 수 있으며, 작업현장에서 노동자들이 지닌 암묵지가 개화될 수 있고, 현장작업자들의 정성이 생산 과정에 투입되며, 작업조직의 유연화가 가능해진다. 이때 작업현장 수준에서 노조는 생산성과 노동의 질 사이에 균형을 맞추고, 작업현장에서 노동의 권리와 책임의 적절한 균형을 조정하는 것에 많은 관심을 두어야 할 것이다. 또한 작업조직을 숙련 지향적 방식으로 전환시키고, 수평적 팀워크를 활성화하기 위한 노력이 병행되어야 할 것이다.

## 第6節 結 論

지금까지 우리는 이 연구를 통해 새로운 시대적 상황에 적합한 한국 노사관계의 선진적 발전 방향과 그 모델을 모색해 보고자 하였다. 현재 한국의 노사관계는 대립적 모델로부터 참여·협력적 노사관계로의 전환이라는 중대한 분기점에 직면해 있는 듯이 보인다. 참여와 협력의 노사관계는 노동과 경영 간에 서로에게 요구되는 자원과 정보가 대등하게 공유되고, 조직의 다양한 수준에서 호혜적 관계가 확장됨으로써 상호신뢰에 기초하여 장기적인 이익 실현을 위한 통합적 파트너십이 이루어지는 관계를 지칭한다.

IMF 이전 한국 노사관계는 분명 대립적 패러다임에 기초하고 있었다. 그런데, 이러한 대립적 패러다임에서 구조화된 제도·관행·의식의 혁신 없이는 언제라도 제2의 IMF에 직면할 수 있다는 것이 우리의 중요한 문제의식이었다. 이 점에서 현재 한국이 처한 노사관계의 상황은 중요한 갈림길에 있음이 분명하다. 그 갈림길이란 급속한 산업화와 자동 성장의 시대에 누적되어 온 대립적 노사관계로부터 기존 관성과 생산 시스템으로부터 세계

화·정보화·지식경제화 시대에 적합한 참여·협력적 노사관계로의 성공적 전환을 이룩할 수 있느냐의 문제와 깊은 연관성을 맺고 있는 듯이 보인다.

우리는 이러한 문제의식을 구체화시키기 위해 우선 노사관계의 발전을 파악하는 이론적 논의를 전개하였다. 노사관계의 발전에 대한 이론적 논의를 통해 우리는 노사관계가 본질적으로 전략적 상호 선택의 역동적 과정이라는 점을 강조하였다. 그리고 이러한 상호 선택은 궁극적으로 그 속에 강력한 호혜성을 내장시킨 참여·협력적 관계로 나아갈 때 그 생산적 잠재력이 최고조에 달할 수 있다는 점을 강조하였다. 우리는 노사관계에서 호혜성의 발전에 주목하고, 발전된 노사관계는 그 관계 속에 참여하는 행위 당사자들간에 사람, 자원, 정보, 기능의 교환이 활발하게 이루어짐으로써 서로에 대한 호혜적 의존도가 증가하고, 이를 통해 더 큰 경제적 이익을 실현하기 위한 장기적 협력의 관계가 발전되는 구조를 갖고 있으며, 고도의 호혜성을 발전시킨 노사관계는 어떠한 형태이건 참여와 협력을 통한 생산적 노사관계로 발전할 수 있다는 점을 강조하였다. 또한 우리는 참여적이고 협력적인 노사관계가 특히 세계화·개방화·지식경제화라는 새롭고 역동적인 경제환경 속에서 생산성 향상에 기반을 둔 경쟁력을 유지하고, 그 기반 위에서 고용의 보장과 높은 수준의 삶의 질을 달성하는 데 본질적인 필요조건이 된다는 것을 이론적·경험적 측면에서 밝히고자 하였다.

다음으로 우리는 IMF 체제의 도래 이래 최근까지 한국 기업들 속에 구조화된 가격경쟁 중심의 대량생산 체제와 대립적 노사관계 모델이 갖고 있는 한계와 문제점들을 검토하면서, 이러한 노사관계 시스템으로는 더 이상의 발전이 불가능하다는 점을 강조하였다. 그럼에도 불구하고 최근까지 대립적 노사관계 시스템이 지속되고 있는 이유를 노와 사 및 정부 정책의 문제들을 중심으로 지적해 보고자 하였다. 마지막으로 우리는 세계화·정보화·지식경제화의 세계적 흐름 속에서 최근 우리 기업들과 노동자들이 직면해 온 고통스러운 구조조정의 시기를 극복하고 높은 수준의 참여·협력적 노사관계로의 발전이 이루어지기 위한 노사관계 혁신의 과제와 전망을 따져 보고자 하였다.

한국의 노사관계는 1987년 이전까지 권위주의 정권하에서 정부와 사용자

주도의 일방적 노사관계를 경험한 바 있다. 이러한 일방적 노사관계는 1987년 이후 최근까지 진행된 한국 사회의 지속적이고 점진적인 민주화의 흐름 속에서 크게 변모해 온 것이 사실이다. 그러나 민주화의 흐름과 더불어 진행되어 온 노사관계의 변화는 노사간의 대립과 갈등을 심화시킴으로써 서로에 대한 불신과 대결의 악순환 구조를 정착시키는 예기치 않은 결과를 낳은 것이 사실이다. 그러나 이러한 대결과 대립의 악순환 구조는 새로운 시대의 경제적 환경변화, 한국 사회의 선진화를 위해 요구되는 내재적 요구와 더 이상 양립하기 어려운 상황이 되어가고 있다.

이러한 상황에서 새로운 시대적 상황에 적합한 선진적 노사관계를 창출하는 것은 중요한 과제로 등장하고 있다. 이 점에서 현재 한국의 노사관계는 분명히 중대한 '분기점'에 처해 있다고 보아야 할 것이다. 여기에서 분기점이란, '기존의 전략이 해체되고 새로운 전략이 등장하는' 전환점, '기존의 모든 구조, 즉 경영방식·경쟁방식 등을 이루던 영향력 사이에 새로운 균형이 등장하는 지점'을 의미한다(앤드류 그로브, 1998: 53). 결국 분기점은 기존의 패러다임이 새로운 패러다임으로 전환되는 어떤 전환점을 의미한다고 볼 수 있다. 이러한 전환의 국면에서 기존의 패러다임으로부터 새로운 패러다임으로의 전환을 성공적으로 이룩한 조직들은 계속 발전할 수 있지만, 그렇지 못한 조직들은 환경변화에 대한 적응력을 상실하거나 정체한 채 주변화의 길을 걸을 수밖에 없게 된다.

이러한 관점에서 볼 때 현재 한국의 노사관계는 분명 새로운 전환을 위한 또 하나의 분기점에 직면해 있다고 보아야 할 것이다. 이 상황에서 참여적이고 협력적인 노사관계가 정착되고, 이것이 새로운 사회·경제·기술적 환경과 동적 균형을 이루게 될 때 경제의 선진화와 노사관계 시스템의 발전은 계속 진행될 수 있다. 반면, 이 분기점에서 더 이상의 개혁을 이루지 못한 조직들, 지역들, 국가들은 새로운 질서의 중심으로 나아가지 못하고, 주변화·국지화의 길을 가게 될 것이다. 이러한 점에서 참여와 협력을 기반으로 한 선진적 노사관계로의 전환은 한국 경제의 진정한 선진화를 위해 반드시 요구되는 필요조건인 것이다. 우리에게 참여·협력적 노사관계로의 전환이 요구되는 이유도 여기에 있다.

## 第 2 章

### IMF 이후 勞使關係의 構造變化와 그 含意

#### 第 1 節 問題의 提起

IMF 경제위기는 한국의 노사관계에 엄청난 충격을 가하였다. 경제적 환경의 변화는 노사관계의 변화에 영향을 미치는 가장 중요한 변수의 하나로 볼 수 있다. 통상 이러한 변화의 압력은 크게 두 가지로 나눌 수 있다. 그 첫째는 지속적이면서 점진적인 변화의 압력이다. 두 번째는 갑작스럽고 급진적인 변화 압력으로 볼 수 있다. IMF는 한국 기업의 생산 주체들에 대해 전례 없이 갑작스럽고 급진적이며, 대규모적인 변화 압력을 가했던 것이 분명하다. 그렇다면 이러한 경제적 환경변화의 압력 속에서 한국 기업의 노사관계 패턴과 관행은 어떠한 방향으로 변화하고 있는가? 한국 기업의 노사관계 관행이 변화하고 있다면, 그 주된 내용은 무엇이며 그것은 전체적으로 어떠한 패턴을 그려 내고 있는가? 이러한 변화에 영향을 미치는 주요한 요인들은 무엇이며 그 정책적 함의는 어떠한 것인가? 우리는 이와 같은 질문들에 대한 해답을 모색하기 위해 한국노동연구원에서 기업체, 노조, 노동자들을 대상으로 1999년 상반기에 실시한 설문조사의 결과를 분석해 보았다.

#### 第 2 節 資料의 性格

한국 기업에서 노사협력의 가능성과 그 성격에 영향을 미치는 주된 요인

은 무엇인가? 우리는 이와 관련하여 한국노동연구원에서 1999년 6월 한국의 주요 대기업을 대상으로 실시한 노사관계에 대한 의식조사 자료를 활용한 분석을 시도해 보았다. 이 조사는 노동자와 노조, 그리고 일반노동자들을 대상으로 실시한 것으로서 자료의 기본 성격은 <표 2-1>, <표 2-2> 및 <표 2-3>에 정리된 내용과 같다. 우리는 이 조사 자료를 활용하여 노조, 사용자, 노동자들의 노사관계 인식에 영향을 미치는 주요한 요인들, 다양한 형태의 노사협력 및 참여 제도들이 노사관계에 미치는 영향, 그리고 노사협력에 영향을 미치는 주요한 요인들을 분석해 보고자 한다.

&lt;표 2-1&gt; 조사대상 회사의 일반적 사항들

사 원 수	전체 사원수 : 300~21,000명, 평균 : 1,188.92명 사무직 : 6 ~ 8,000명, 평균 : 382.92명 생산직 : 0 ~13,000명, 평균 : 806.00명
IMF 이후 고용증감	190개사(76%)에서 평균:19%·표준편차:12.9% 고용감축 감축방법 → 자연감축(42.4%), 명예퇴직(25.6%), 정리해고(6%), 기타(2%)
IMF 이후 임금변동	임금인상 →43개사(17.2%)에서 평균 4% 인상 임금인하 →110개사(44%)에서 평균 13% 인하 임금동결 →97개사(38.8%)
근속연수	사무직→ 평균 8.39년 생산직→ 평균 8.38년
평균임금	사무직→ 평균 159만원 생산직→ 평균 143만원 전 체→ 평균 151만원

&lt;표 2-2&gt; 조사대상 노조의 일반적 사항들

노조 유무	有 → 213회사(85%) 無 → 37회사(15%)
노조 규모	가입대상자 → 20~20,000명, 평균: 763.73명 노조원수 → 20~20,000명, 평균: 684.79명
노조가입대상	생산직 사원 → 88개사(41.3%) 생산직 + 고졸 사무직 사원 → 28개사(13.1%) 생산직+고졸 사무직+대졸 사무직 사원 → 76개사(35.7%) 생산직+고졸 사무직+대졸 사무직+대졸 관리직 사원 → 18개사(8.5%)
노조상급단체	한국노총 → 158개사(74.2%) 민주노총 → 48개사(22.5%) 무소속 → 7개사(3.3%)
파업횟수	37.3%는 파업 경험 없음. 0~15회, 평균: 1.80번
설립기간	0~47년, 평균: 17.5164년

<표 2-3> 조사대상 노동자의 일반적 사항들

성 별	남: 1,407명(78.2%)      여: 393명(21.8%)
나 이	평균 32.8세, 10대: 27명(1.5%), 20대: 594명(33%), 30대: 835명(46.4%), 40대: 304명(16.9%), 50대이상: 40명(2.2%)
학 력	중졸: 54명(3%), 실업계고졸: 743명(41.3%), 인문계고졸: 313명(17.4%), 전문대졸: 311명(17.3%), 대졸: 365명(20.3), 대학원 이상: 14명(0.8%)
직 종	사무직: 669명(37.2%), 생산직: 1130명(62.8%), 기타: 1명(1%)
직 위	사원: 1,175명(65.3%), 조장·반장: 173명(9.6%), 주임·계장: 194명(10.8%), 대리: 184명(10.2%), 과장·차장: 66명(3.7%), 기타: 8명(0.4%)
노조원 여부	노조원: 1,039명(57.7%)    비노조원: 761명(42.3%)

### 第 3 節 勞使關係 變化에 대한 評價

#### 1. 노사관계에 대한 IMF의 영향 평가

우선 노사관계에 대한 노동자들의 평가가 IMF 이전과 이후에 어떻게 변화했는가를 알아보기 위해 “귀사의 전반적인 노사관계는 대립적입니다, 아니면 협력적입니다?” 라는 질문과, “노사간의 힘 관계는 IMF 이전과 이후 어떻게 변화해 왔다고 평가하십니까?” 라는 질문을 해보았다.

이에 대해 우선 노동자들의 응답 결과를 보면 IMF 이후 약 58%의 노동자들은 노사관계가 그 전과 비교하여 변화가 없다고 응답한 반면(음영부분 - 주대각선), 변화가 있다고 응답한 42%의 응답자들 중 39%(전체 표본의 16.7%)인 301명은 전반적인 노사관계가 IMF 이후 더 대립적으로 변화했다고 응답했다(주대각선의 아래 셀들). 반면 변화가 있다고 응답한 노동자들의 61%(전체 표본의 25.67%)인 462명은 더 협력적으로 변화했다고 응답했다(주대각선의 위 셀들). 이러한 응답은 IMF가 노사관계에 미친 영향을 알아보기 위한 대응표본검정을 하여도 유의미한 수치로 나타난다. 결론적으로 설문에 응답한 노동자들은 IMF 이후 자신이 속한 회사의 노사관계가 일정한 부분 협력적으로 변화했다는 인식을 갖고 있음을 보여준다.

&lt;표 2-4&gt; 노동자 응답: IMF 전후의 노사관계 변화에 대한 평가의 교차표

(단위 : 명, %)

			IMF 이후 노사관계					전 체
			대립적	약간 대립적	보통	약간 협력적	협력적	
IMF 이전 노사관계	대립적	명 비율	76 4.2%	6 .3%	38 2.1%	10 .6%	27 1.5%	157 8.7%
	약간대립적	명 비율	15 .8%	53 2.9%	62 3.4%	50 2.8%	7 .4%	187 10.4%
	보통	명 비율	51 2.8%	62 3.4%	442 24.6%	125 6.9%	87 4.8%	767 42.6%
	약간협력적	명 비율	4 .2%	32 1.8%	49 2.7%	171 9.5%	50 2.8%	306 17.0%
	협력적	명 비율	14 .8%	11 .6%	42 2.3%	21 1.2%	295 16.4%	383 21.3%
전체	명 비율	160 8.9%	164 9.1%	633 35.2%	377 20.9%	466 25.9%	1,800 100.0%	

 $\chi^2 = 1370$ , 유의확률=.000

McNemar 검정\*\* 유의확률=.000

이와 같은 응답의 결과는 IMF로 인한 구조조정이 노사관계에 부정적 영향을 미칠 것이라는 통상적인 인식과 비교할 때 상당히 놀라운 결과라 할 수 있다. 노사관계가 별다른 변화가 없다는 응답이 과반수에 달했지만, 변화가 있다는 응답자들의 다수가 IMF 이후 회사의 노사관계가 협력적 방향으로 약간이나마 변화했다고 보는 것은 구조조정이 반드시 노사관계를 악화시키지 않을 수도 있다는 것을 보여주기 때문이다. 결국 중요한 것은 구조조정 그 자체가 아니라 구조조정이 어떠한 방식으로 전개되고, 그 결과가 어떠한 영향을 미치는가를 파악하는 것이라 할 수 있다. 이 점에서 구조조정은 그 과정과 결과에 따라 노사관계에 긍정적인 영향을 미칠 가능성도 충분히 존재한다고 볼 수 있다.

한국노동연구원의 자료는 회사의 인사노무관리 담당자들에 대해서도 동일한 설문조사를 실시하고 있다. 회사의 인사노무관리 담당 관리자들을 대상으로 실시한 설문지를 분석한 결과 전체 250개 회사 중 34%인 85개의 회사에서 IMF 이후 노사관계에 변화가 있다고 응답하고 있다. 이 중 33% (전체의 11.2%)인 28개의 회사는 대립적으로 바뀌었다고 응답하였고, 67% (전체의 22.8%)인 57개의 회사는 협력적으로 바뀌었다고 응답하였다.

McNemar 검정을 해 본 결과 유의확률 .002로 IMF 이후 노사관계 변화에 대한 회사의 평가는 협력적으로 변하였다고 결론지을 수 있다. 이러한 조사 결과는 앞서 분석한 노동자대상 조사의 결과와 일치하고 있다.

마지막으로 노조에 대한 설문조사의 결과를 보면, 전체 응답노조의 38%인 95개의 노조가 변화가 있다고 응답했으며, 이 중 41%(전체의 15.6%)인 39개 노조는 대립적으로 바뀌었다고 응답하였다. 반면, 59%(전체의 22.4%)인 56개의 노조는 협력적으로 변화했다고 응답하고 있다. 그러나 노조에 대한 조사 자료를 갖고 McNemar 검정을 하면 유의확률 .100으로 나타나 IMF 이전과 이후의 차이가 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 나타났다. 이렇게 볼 때 노동자 개인 및 회사 자료는 IMF를 전후해서 노사관계가 협력적 방향으로 이동하였다고 평가하는 반면, 노조 자료는 통계적으로 유의미한 수준에서 협력적 방향으로의 변화를 지지하지는 않고 있다. 그러나 이러한 차이에도 불구하고 세 자료의 조사 결과를 종합해 볼 때 IMF라는 초유의 경제위기는 기업들에 대해 대대적인 구조조정을 강제했고, 이 과정에서 노사관계의 제도와 관행에 큰 변화가 있었음에도 불구하고, 노사관계는 미세하나마 협력적 방향으로 변화하였다는 것을 보여준다. 그러나 여기에서 더 관심을 끄는 문제는 이와 같은 협력적 노사관계로의 이동이 노조와 사용자 중 어느 당사자에게 더 유리한 영향을 미쳤는가를 보는 것이라 할 수 있다.

## 2. 노사관계의 변화 방향

노사관계의 변화가 노사 양측에 대해 어떠한 영향을 미쳤는가를 알아보기 위해 우리는 “노사간의 힘 관계는 IMF 이전과 이후 어떻게 변화해 왔다고 평가하십니까?” 라는 질문에 대한 노사 및 노동자들의 평가 결과를 분석해 보았다.

우선 노사관계의 변화 방향에 대한 노동자들의 평가를 보면, IMF를 계기로 노사간의 역관계에 변화가 있다고 응답한 노동자는 전체의 42%인 763명이었다. 이 중 39%(전체의 16.7%)인 301명은 노측 우세로 변화했다고 응답한 반면, 61%(전체의 25.7%)인 462명은 사측 우세로 변화했다고 응답하고



있다. 이 결과에 대해 McNemar 본 검정을 하면 이러한 변화에 대한 평가는 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다. 이렇게 볼 때 노동자들은 IMF가 노사협력을 증진시키는 방향으로 일정한 영향을 미쳤지만, 그러한 영향은 사용자측에게 더 우세한 방향으로 나타났다고 평가하고 있음을 알 수 있다.

[표 2-5] 노동자 응답 : IMF 전후의 노사간 역관계의 변화에 대한 평가의 교차표

(단위 : 명, %)

			IMF 이후 노사간 역관계					전 체
			노측우세	약간노측우세	노사대등	약간사측우세	사측우세	
IMF 이전 노사간 역관계	노측우세	명 비율	22 1.2%	10 .6%	36 2.0%	10 .6%	35 1.9%	113 6.3%
	약간노측우세	명 비율	2 .1%	36 2.0%	60 3.3%	71 3.9%	7 .4%	176 9.8%
	노사대등	명 비율	4 .2%	26 1.4%	627 34.8%	204 11.3%	148 8.2%	1,009 56.1%
	약간사측우세	명 비율	2 .1%	13 .7%	29 1.6%	164 9.1%	79 4.4%	287 15.9%
	사측우세	명 비율	7 .4%	2 .1%	22 1.2%	8 .4%	176 9.8%	215 11.9%
	전 체	명 비율	37 2.1%	87 4.8%	774 43.0%	457 25.4%	445 24.7%	1,800 100.0%

$\chi^2 = 1064.051$ , 유의확률=.000

McNemar 검정\*\* 유의확률=.000

다음으로 회사를 대상으로 실시한 동일한 설문 결과를 분석해 보면 전체 회사 중 31%인 78개 회사가 변화를 응답했다. 이 중 17%(전체의 5.2%)인 13개의 회사는 노측 우세로 응답한 반면, 83%(전체의 26%)인 65개의 회사는 사측 우세로의 변화를 응답하고 있다. 대응표본 검정의 결과 역시 통계적으로 유의미한 것을 볼 수 있다. 이와 같은 조사의 결과를 볼 때 회사의 인사노무 관리자들은 IMF로 인해 노사관계가 사측이 주도하거나 우세한 노사협력의 구도로 이동했다고 평가하는 것을 알 수 있다. 이는 회사의 관리자들이 IMF 체제의 도래가 구조조정과 더불어 노사협력을 증진시키는 영향을 미쳤으면 동시에 사측의 영향력을 강화한 것으로 평가하고 있음을 보여준다.

이와 같은 응답은 노조에 대한 조사 결과를 통해서도 일관되게 파악되고 있다. 전체 노조 중 42%인 105개의 노조가 노사관계의 변화를 응답하고 있

으며, 이 중 29%(전체의 12%)인 30개 노조는 노측 우세로의 변화를 답한 반면, 71%(전체의 30%)인 75개 노조는 사측 우세로의 변화를 응답하고 있다.

이와 같은 조사 결과를 종합해 볼 때 IMF 이후의 노사간 역관계는 노동자, 회사, 노조의 입장이 모두 사측 우세의 변화에 인식을 같이하고 있음을 알 수 있다. 따라서 IMF 이후 노사관계는 사측 우세 속의 협력적 관계로 변화하였다고 요약할 수 있다.

### 3. 노사관계 안정의 저해요인

노사관계의 안정을 저해하는 주요한 책임이 누구에게 있는가와 관련하여 노동연구원의 조사는 흥미로운 결과를 보여주고 있다.

우선 노사 양측은 여전히 노사관계에 대해 상대방의 책임을 전가하는 경향을 보인다. 회사측은 사용자보다는 노조측에 노사관계 발전을 저해하는 책임이 있다고 보는 반면, 노조와 노동자들은 노조보다는 사용자측에 더 책임이 있다고 보는 것이다. 노사관계의 속성상 상대방에 대해 더 많은 책임을 전가하는 경향이 있음을 부인하기 힘들다 하더라도, 이러한 조사 결과는 노사관계에 대한 이해당사자들간의 인식에 있어서 아직도 상당히 큰 거리감이 존재하고 있음을 말해 주는 것이다.

<표 2-6> 노사관계 저해의 노동자측 요인

(단위 : %)

	회 사	노 조	근 로 자
1순위	회사경영에 대한 이해부족 내지는 무능력 (31)	회사경영에 대한 이해부족 내지는 무능력 (32)	회사경영에 대한 이해부족 내지는 무능력 (26)
2순위	상급노조 및 외부 강성노조의 영향력 및 파급력(17.2)	근로자 집단내 노-노 갈등 (17.6)	근로자 집단내 노-노 갈등 (19.4)
3순위	임금위주의 단체교섭 관행 (14)	임금위주의 단체교섭 관행 (15.2)	임금위주의 단체교섭 관행 (15.9)
4순위	이기적인 조합주의(12)	상급노조 및 외부 강성노조의 영향력 및 파급력(10.4)	상급노조 및 외부 강성노조의 영향력 및 파급력(12.4)
5순위	근로자 집단내 노-노 갈등 (10.4)	이기적인 조합주의(9.6)	이기적인 조합주의(11.0)

노사관계를 악화시키는 노동자측의 요인과 관련하여 가장 큰 문제로 지목되는 것은 ‘노동자들의 ‘회사 경영에 대한 이해 부족’ 문제였다. 이러한 문제 인식은 노·사·노동자 모두 일치하고 있다. 다음으로 당사자들간에 우선 순위는 조금씩 편차를 보이지만, ‘노동자 집단내 노-노 갈등’, ‘상급노조 및 외부 강성노조의 영향력 및 과급력’, ‘임금 위주의 단체교섭 관행’ 등이 노동자측이 안고 있는 노사관계의 주요한 저해요인으로 파악되고 있다. 결국 노사관계에서 노동자들이 안고 있는 가장 큰 문제는 정보의 불균형 문제로 파악될 수 있다. 다시 말해, 노동자들이 회사에 대한 정확한 정보를 갖지 못하는 한 회사 경영에 대한 이해도가 높아질 수 없고, 경영에 대한 이해도가 높아지지 않는다면, 노사협력 역시 힘들어진다는 결론이 도출되는 것이다.

<표 2-7> 노사관계 저해의 사용자측 요인

(단위 : %)

	회 사	노 조	근 로 자
1순위	경영정보의 미공개(27.6)	군대식 기업문화, 사용자의 권위주의적 태도(19.2)	군대식 기업문화, 사용자의 권위주의적 태도(20.9)
2순위	소유-경영의 미분리(18.4)	경영정보의 미공개 (18)	경영정보의 미공개 (18.3)
3순위	위계적 의사결정 구조(16)	노조활동 탄압 및 반노조 정서(17.6)	불합리한 인사노무관리(16.7)
4순위	군대식 기업문화, 사용자의 권위주의적 태도(15.2)	불합리한 인사노무관리(16.4)	노조활동 탄압 및 반노조 정서(14.9)
5순위	노조활동 탄압 및 반노조 정서(8)	소유-경영의 미분리(15.6)	위계적 의사결정 구조(14.6)

다음으로 노사관계를 저해하는 사용자측 요인에 대해서는 각각의 이해 당사자들간에 견해 차이가 발견된다. 이에 대한 이해당사자들의 견해를 종합해 볼 때 여기에서도 중심 문제로 부각되는 것이 경영정보의 공유 부족, 일방적 경영관행, 권위적 기업문화였다. 여기에서 노동자와 회사가 인식하는 상호간의 문제를 종합해 보면, 이해당사자 상호간의 충분하고 투명한 정보공유가 이루어진다면 노사간의 거리감은 상당히 줄어들 수 있다는 것을 암시하고 있다.

그러나 이 조사 자료는 이해당사자들의 내부적 요인들과 더불어 노사관

계를 둘러싼 거시정책과 제도적 환경요인이 함께 개혁되고 변화되는 것 역시 극히 중요하다는 것을 보여주고 있다. 외부적 요인이 실제로 얼마나 중요한가라는 것과는 별개로 노사관계의 이해당사자들은 노사관계 당사자들의 문제 이상으로 정치·경제 및 제도적 환경의 영향이 대단히 크다는 인식을 강하게 갖고 있음을 알 수 있다. 이렇게 볼 때 협력적 노사관계로의 전환은 개별 기업 차원의 문제 이상으로 전체 사회 시스템의 변화라는 문제와 연관되어 있다는 평가를 내릴 수 있을 것이다.

#### 第4節 勞組의 活動과 課題에 대한 認識

##### 1. 노조활동 평가

노사관계와 관련하여 우리의 관심을 끄는 대목은 그 당사자들이 노조 활동에 대해 어떻게 평가하는가의 문제라 할 수 있다. 이와 관련하여 우리는 노조 활동에 대한 평가를 ‘노조의 운영 평가’, ‘노조의 성과 평가’, 그리고 ‘노조의 참여적 역할 평가’라는 세 가지 영역으로 나누어 노동조합에 대한 응답자들의 견해를 파악한 후, 그 각각에 대한 이해당사자들의 평가가 어떠한 차별성을 보이는지를 보고자 하였다.

우선 노조의 운영평가 부분은 노조의 민주성, 자주성, 전문성에 대한 평가 항목을 하나의 요인으로 파악한 후 분석하였고, 노조의 성과평가 부분은 조합원들의 임금·복지에 대한 기여, 고용안정 노력, 경영진에 대한 견제라는 기능들을 하나의 요인으로 파악한 후 분석하였다. 다음으로 노조의 참여적 역할 평가는 노조의 경영참여에 대한 평가와 구조조정 과정에 대한 노조 참여의 필요성 인정을 하나의 요인으로 분석하였다. 우리는 각각의 변수를 ‘운영’, ‘성과’, ‘참여’라는 새로운 변수로 만든 후 그 평균값에 대한 이해당사자들의 인식 차이를 알아보려고 하였다.

&lt;표 2-8&gt; 노조 활동에 대한 각 요인별 평가

	회 사	노 조	노동자
운영 요인	2.748	2.964	2.708
성과 요인	2.937	2.983	2.767
참여 요인	2.730	3.385	3.097

주 : 점수가 높을수록 긍정적인 것이며, 2.5점이 중간 점수임.

이 결과를 정리한 <표 2-8>에 따르면 노조의 운영과 성과에 대한 평가는 세 당사자들 모두 비교적 긍정적인 것으로 나타났고, 당사자들간의 인식 역시 유의미한 차별성을 보이지 않았다. 반면 노조의 참여적 역할에 대한 평가 부분에서는 노조가 가장 긍정적이고, 노동자들 역시 긍정적인 반면, 회사의 인식은 상대적으로 부정적인 것으로 나타났다. 이는 아직도 노조의 참여적 역할을 둘러싼 회사와 노조 혹은 노동자들간의 인식의 격차가 상당 부분 존재한다는 것을 보여준다.

## 2. 고용안정과 노조의 역할

다음으로 각각의 이해 당사자들이 구조조정 과정에서 노조가 중점적으로 수행해야 할 과제가 무엇인가를 알아보는 질문에 대해 노동자, 노조, 경영진 모두가 ‘고용 안정’을 구조조정 과정에서 노조가 수행해야 할 가장 중요한 과제로 뽑고 있었다. 이 점에서 최소한 구조조정에서 노조의 가장 중요한 역할에 대한 이해당사자들의 인식에는 완전한 합의가 존재한다고 볼 수 있다. 이것을 다른 말로 표현하면, 구조조정이 고용안정의 바탕 위에서만 이루어진다면 노사협력의 기본 토대는 충분히 마련되는 반면, 그것이 고용불안을 수반하는 경우에는 노사협력의 기본 토대를 흔들 수 있다는 것을 의미한다.

## 3. 경영참여에 대한 인식

다음으로 경영참여에 대한 노사간의 인식은 어떠한 차별성을 보이는지를 이번 설문 조사를 통해 보고자 하였다. 여기에서 노동자들의 경영참여는 크

게 두 영역으로 구분할 수 있다. 그 첫 번째 영역은 현장 수준에서의 참여이며, 이러한 관행에는 품질관리분임조, 자율관리팀, 노사공동위원회 등이 포함된다. 다음으로 제도 수준에서의 참여는 노동자 대표의 이사회 참여, 이윤배분제, 우리사주제, 스톡옵션제 등이다. 편의상 전자를 ‘현장 참여’, 후자를 ‘제도 참여’로 구분한 이러한 제도의 도입 정도와 이에 대한 인식의 차별성을 알아보려고 하였다.

우선 노조의 경우를 보면 노조는 기본적으로 다양한 참여 제도들에 대해 긍정적인 인식을 하고 있다. 특히 이사회의 노동자 대표 참여 등을 포함한 제도 참여에 더욱 긍정적인 태도를 보인다. 그러나 노조의 참여 희망에 비해 실제 참여 제도들을 도입한 회사들은 별로 많지 않다. 특히 대다수 기업들은 현장참여 제도들만을 도입하고 있을 뿐 제도참여 영역에 대해서는 소극적 태도를 견지하고 있다.

<표 2-9> 노동자참여제도 도입 여부와 참여 제도들에 대한 노조의 평가

(단위 : 빈도, %)

	실시	미실시	제도에 대한 평가
품질관리분임조	<b>158(63.2)</b>	92(36.8)	3.08
노사공동위원회	84(33.6)	166(66.4)	3.31
자율관리팀	42(16.8)	208(83.2)	2.97
이사회에 근로자대표 참여	32(12.8)	218(87.2)	<b>3.41</b>
이윤배분제	34(13.6)	92(36.8)	3.40
우리사주제	92(36.8)	158(63.2)	3.28
스톡옵션제	11 (4.4)	<b>239(95.6)</b>	2.92

주 : 4점 만점에서 점수가 높을수록 찬성 해당 항목에 대한 찬성의 강도가 높음.

각종 참여 제도에 대한 노조의 평가를 보면, 제도적 참여에 대한 노조의 평가가 매우 높게 나타나고 있다. 또한 현장참여에 대한 평가 역시 긍정적으로 나타난다. 다른 한편 참여 제도들에 대한 회사의 태도는 주로 현장참여에 대해 강한 긍정적 경향을 보이고 있다. 특히 품질관리분임조 제도에 대한 사측의 평가는 5점 척도에서 4.14로 매우 강한 긍정적 경향을 보이고 있다. 또한 현장참여의 영향은 모임이 잦을수록 효과가 크게 나타나는 경향을 보이고 있다. 다음으로 팀제가 경영에 미치는 효과 역시 3.38로 비교적 긍정적인 평가를 보이고 있다. 이러한 제도들은 사무직에 한해 실시하는 것

보다는 전체 종업원을 대상으로 실시하는 경우가 더 효과적으로 나타난다.

노조와 회사의 정보공유에서 가장 많이 공유되는 부분은 ① 분기별 생산 계획 및 실적(5점 척도에서 4.02)이다. 다음으로 많이 공유되는 부분이 ② 경영계획 전반 및 실적 공유(3.48), ③ 인력계획 공유(3.43), ④ 기업의 경제적·재정적 상황 공유(3.09) 등으로 나타났다. 또한 이러한 정보공유 변수들 간에는 모두 양(陽)의 상관관계를 보여주고 있다. 정보공유와 관련된 변수들을 하나로 묶어 ‘정보 공유 정도’라는 변수로 볼 경우 정보공유 정도는 3.50 정도로 나타난다.

## 第5節 人事管理 政策과 選好의 差異

한국노동연구원의 조사에서는 노와 사가 다양한 형태의 인사관리 정책들에 대해 어떠한 방향으로의 변화나 제도화를 선호하는지에 대해 질문을 하고 있다. 그런데 인사관리 정책들과 관련하여 노사협력에 중요한 함의를 던지는 문제는 이러한 정책들이 과연 어떠한 방향으로의 변화를 지향하고 있으며, 이러한 변화에 대해 노사 각각은 어떠한 선호를 보이는가에 있다. 이와 관련하여 우리는 인사·노무관리 정책의 유형을 크게 ‘시장 지향적 선호’와 ‘공동체 지향적 선호’라는 두 유형으로 구분할 수 있다고 본다.

여기에서 시장 지향적 선호는 집단보다는 개인의 업적·능력·성과를 중시하는 경향을 말한다. 또한 시장 지향적 선호가 작용하는 경우 집단보다는 개인 중심의 업무 평가를 선호하게 될 것이다. 반면 공동체 지향적 선호는 개인보다는 단체나 집단을 중심으로 한 평가와 보상을 중시하는 입장으로 볼 수 있다. 만약 노조나 회사가 모두 공동체 지향적 변화를 원한다면 노사 관계의 주요 정책들은 공동체 지향적 요소를 강화할 것이다. 반면 노사 모두 시장 지향적 변화를 원한다면 인사관리 정책들은 개인에 따른 차별적 보상을 강화하는 방향으로 움직일 가능성이 높다. 그런데 현실적으로 노와 사의 선호는 동일한 방향으로 움직이기보다는 사안에 따라 상당한 차별성을

보일 가능성이 높으며, 노동자들 내에서도 차별화가 나타날 가능성이 높다. 이 경우 인사노무관리 정책이 어떠한 방향으로 변화할 것인가를 파악하는 것은 노사의 중요한 현안이 될 수 있으며, 선호의 거리가 매우 큰 경우에는 상당한 갈등의 소지를 안고 있다고 보아야 한다.

이와 관련하여 우리는 임금 결정, 승진 결정, 인센티브 제도, 고과 활용, 고충처리, 채용방식, 인재 양성과 활용, 그리고 고용계약 제도 등에 대한 노와 사의 선호가 현재 어떻게 달리 나타나는가를 보면서, 동시에 이들의 선호가 앞으로 어떠한 방향으로의 변화를 지향하는지를 알아보고자 하였다. <표 2-10>은 이러한 선호의 결과를 정리해 본 것이다.

<표 2-10> 인사관리정책의 현 상태와 변화 방향에 대한 노와 사, 노동자의 인식차

	회 사						노 조			노동자		
	사무직 현재A	사무직 향후B	B-A	생산직 현재C	생산직 향후D	D-C	현 실태E	노조 지향F	F-E	현 실태G	본인 지향H	H-G
임금결정1	2.82	4.22	1.39	2.41	3.58	1.168	2.64	3.08	.488	2.61	3.24	.628
임금결정2	2.42	4.29	1.87	2.28	3.83	1.546	2.26	3.29	1.024	2.10	3.70	1.600
승진결정1	2.98	4.25	1.26	2.54	3.64	1.100	2.75	3.27	.516	2.71	3.44	.737
승진결정2	2.78	4.39	1.60	2.54	3.96	1.421	2.58	3.63	1.044	2.33	3.83	1.498
인센티브 제도	2.22	3.78	1.56	2.13	3.42	1.285	2.31	2.63	.320	2.31	3.04	.732
고과결과의 활용	2.71	4.31	1.60	2.59	4.03	1.437	2.66	4.05	1.388	2.44	4.03	1.593
고충처리 방식	2.44	3.52	1.08	2.45	3.49	1.088	2.50	3.44	.944	2.26	3.31	1.047
신입사원 채용방식	2.10	2.70	.600	2.02	2.61	.600	2.01	2.50	.488	2.17	2.80	.629
결원발생시 충원방식	2.29	2.45	.160	2.42	2.56	.144	2.39	2.09	-.300	2.26	2.25	-.012
인재양성 방식	2.52	3.67	1.15	2.52	3.46	.935	2.52	2.70	.180	2.49	3.13	.640
인력활용 방식	1.90	3.36	1.46	2.01	3.46	1.449	2.15	1.88	-.268	2.22	2.42	.202
고용계약 기간	2.02	3.39	1.36	1.99	3.18	1.289	2.17	1.92	-.252	2.24	2.30	.052

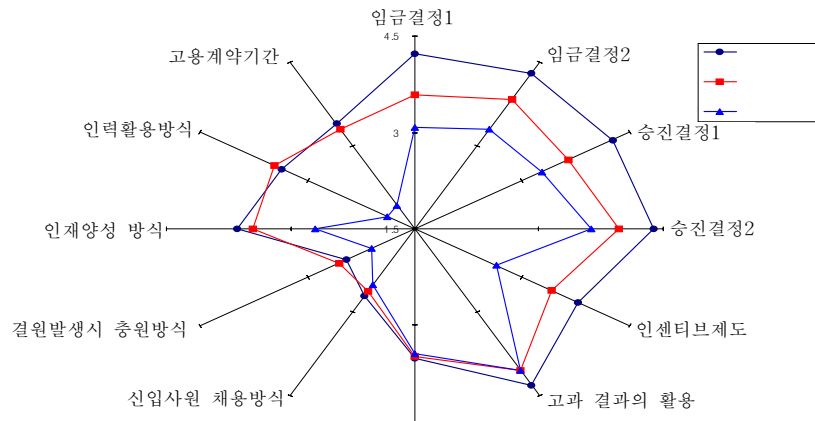
주: 5점 척도로 3점을 기준으로 수치가 클수록 시장지향적 입장이며, 작을수록 공동체 지향적 입장이다.

<표 2-10>에서 발견되는 중요 내용들을 정리해 보면 다음과 같이 이야기 기할 수 있다. 우선 노와 사 노동자 모두 현재 대부분의 인사관리 정책들이



시장 지향적 성격보다는 공동체 지향적 성격을 강하게 갖는다고 인식함을 알 수 있다. 그런데 여기에서 더욱 중요한 것은 향후 주요한 인사관리 정책 항목들의 변화 방향에 대한 노사간의 인식 차이라 할 수 있다. 만약 인사관리의 변화 방향에 대한 노사간의 인식 격차가 큰 경우 해당 항목은 상당한 갈등의 소지를 안고 있다고 보아야 할 것이다. [그림 2-1]은 주요 인사관리 정책들에 대한 노와 사의 인식 격차가 얼마나 존재하는가를 알아보기 위해 각각의 주요 인사관리 정책들에 대한 노, 사, 노동자의 선호 정도를 비교·정리한 것이다.

[그림 2-1] 향후 인사관리에 대한 회사와 노조의 입장



이 그림에서 먼저 파악해야 할 것은 노, 사, 노동자 모두 변화 방향에 대한 인식이 동일한 방향성을 보이는 항목들이다. 이러한 항목들에서는 이해 당사자들간의 인식 격차가 그리 크지 않다고 판단할 수 있다. 3자간에 인식의 격차가 크지 않은 인사관리 정책 항목은 임금 결정, 고과 결과의 활용, 고충처리 방식이다. 여기에서 고과 결과의 활용이나 고충처리 방식 등은 능력개발은 중요성을 인정하고 인사 평가의 공정성을 바란다는 점에서 노, 사, 노동자의 선호가 거의 일치하고 있다.

그러나 임금결정 항목에 대해서는 노, 사, 노동자가 같은 방향성으로의 변화를 선호하는 경우에도 그 정도에 있어서 상당히 큰 격차를 보이고 있다. 이처럼 특정 항목에 대해 이해당사자들간에 인식의 격차가 크다는 것은 그만큼 노사간의 갈등과 마찰의 소지가 크다는 것을 의미한다. 대표적인 것이 임금결정의 문제라 할 수 있다. 표면상 이에 대한 이해당사자들의 선호는 모두 성과와 업적을 중시하는 방향으로의 변화를 선호하는 것처럼 보인다. 이해당사자들간에 선호의 정도는 상당히 큰 차별성을 보이고 있다. 이러한 부분에서의 급격한 정책의 변화는 경우에 따라 갈등의 소지를 안고 있는 것으로 보아야 한다.

다음으로 노와 사 모두가 비교적 공동체 지향적 선호를 보이는 항목은 결원 발생시 충원의 방식, 신입사원의 채용방식이다. 이러한 항목들에 대해 노와 사는 공히 내부 승진과 신규 졸업자 채용을 선호하는 경향을 보인다. 그리고 선호의 정도에서는 노조의 공동체 지향성이 더 뚜렷함을 알 수 있다.

다음으로 노사간의 선호 자체가 상충되는 방향성을 보이는 경우를 들 수 있다. 이러한 항목들은 노사 갈등의 요인이 될 수 있다. 이와 관련하여 주목되는 것은 고용계약 기간, 인력활용 방식, 인센티브 제도 등이다. 이러한 항목들에 대해 노조는 정규직 중심의 장기 고용과 제너럴리스트에 대한 선호가 강한 반면, 사측은 유연한 고용형태, 계약기간의 명시, 스페셜리스트 선호가 더욱 강한 것을 보여준다.

이러한 조사 결과를 종합해 볼 때 노조나 노동자들의 선호와 회사의 선호 사이에는 아직도 상당한 격차가 존재하는 것을 알 수 있다. 노조나 노동자들은 기본적으로 공동체적 노사관계 정책, 제도, 관행들을 선호한다고 볼 수 있다. 이들이 선호하는 것은 공동체적 노사관계와 고용관행을 유지하는 바탕 위에서 이를 보완하는 시장 지향적 제도 변화의 도입 혹은 인사의 공정성 강화 등으로 요약할 수 있다. 이들은 시장 지향적 요소의 도입을 원하는 경우에도 매우 신중하며 점진적이고, 온건한 변화를 원한다. 반면, 회사는 시장 지향적 변화에 대한 선호가 더욱 강하고, 지향하는 변화의 정도 역시 더 크다고 볼 수 있다. 이러한 사실은 노사관계의 주요한 관행과 제도들을 도입하고, 선택함에 있어 노와 사 간에 갈등의 여지가 많이 남아 있다는 것을 보여준다.

## 第 6 節 勞使協力에 影響을 미치는 要因 分析

### 1. 분석에 활용된 변수들

노사관계에 영향을 미치는 현실적 요인들은 극히 다양하게 존재할 수 있다. 문제는 그러한 요인들이 기업 자체에서만 존재하는 것이 아니라 기업을 둘러싼 정치·경제·사회적 요인들과 함께 결합되어 작동하는 데 있다. 그렇다면 한국의 상황에서 노동자나 사용자의 노사협력 의식에 영향을 미치는 주된 요인들은 무엇인가? 우리는 이 문제를 알아보기 위해 노조 조사 자료와 기업체 조사 자료를 갖고 노사관계에 어떠한 요인들이 중요한 영향을 미칠 수 있는지를 알아보려고 한다. 여기에서 우리의 분석에 사용된 주요 변수들을 정리해 보면 다음과 같다.

### 2. 집단적 인센티브 제도와 노사관계 평가

우선 회사 설문 자료를 갖고 회사에서 실시하는 다양한 집단적 인센티브 제도들의 시행 여부에 따라 IMF 이전과 이후의 노사관계 평가가 어떻게 달라지는지를 알아보려고 하였다. <표 2-12>는 각종 성과배분제도들의 실시 여부에 따른 IMF 이전 및 이후의 노사관계 상황에 대한 평가 점수의 차이에 대한 분산 분석 결과이다. 이 표에서 나타난 바와 같이 IMF 이전의 노사관계는 성과배분제, 이윤분배제, 우리사주제, 특별보너스제의 실시 여부에 따라 유의미한 차이를 보인다. 즉 이러한 제도들을 도입하여 실시하고 있는 회사들이 그렇지 않은 회사들에 비해 노사관계를 보다 협력적으로 평가하는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 IMF 이후의 노사관계 상황에서도 유의미하게 나타났다. 특히 우리사주제와 이윤분배제의 실시가 두 시기 모두 유의미한 결과를 보여주고 있다.

<표 2-11> 분석에 활용된 주요 변수들

변 수	정의 및 조작	비 고
IMF 이전의 노사 관계		점수가 클수록 협력적
IMF 이후의 노사 관계		점수가 클수록 협력적
IMF 이후의 노수 분규 횟수		
회사의 경쟁력	(생산단가 및 서비스 제공 + 품질 + 소비자 욕구 대응 + 신속한 납기이행) ÷ 4	점수가 클수록 경쟁력이 높음
성과배분 제도들		분산분석에 사용
정보공유	(경영계획 전반 및 실적 공유 + 분기별 생산 계획 및 실적 공유 + 인력계획 공유 + 기업의 경제적·재정적 상황공유) ÷ 4	점수가 클수록 정보공유 정도가 높음
종업원 경영참여	(QC참여 범위 + 팀제 참여범위)	미실시→0, 생산직 또는 사무직 중 하나에 실시 → 1, 전종업 실시 → 2점을 주므로 0~4점 분포
노조설립후 노사분규 횟수		
노조의 현장참여	(QC + 노사공동위원회 + 자율관리팀)	각 변수에서 실시→1, 미실시→0
노조의 제도참여	(이사회참여 + 이윤분배제 + 우리사주제 + 스톡옵션제)	각 변수에서 실시→1, 미실시→0
노조 가입률	(노조원수 ÷ 가입대상자 수) × 100	
노조 가입대상범위/상급단체		
노조 활동의 운영 요인	(민주적 + 자주적 + 전문성) ÷ 3	자사 노조의 운영에 대한 평가
노조 활동의 성과 요인	(임금·복지기여 + 고용안정 노력 + 경영진 견제 + 회사경쟁력 도움) ÷ 4	
IMF 이전의 노사 간 역관계		점수가 클수록 사측 우세
IMF 이후의 노사 간 역관계		점수가 클수록 사측 우세
노조 유무		

다시 말해, 각종 집단적 인센티브 제도들을 도입하여 시행하고 있는 회사들의 경우 노사관계를 보다 협력적으로 인식하고 있음을 보여준다. 당연한 결과이지만, IMF 이후 노사분규를 경험하지 않은 회사들이 경험한 회사들에 비해 노사관계를 더욱 협력적으로 인식하고 있다.

<표 2-12> 집단적 인센티브 제도들의 도입 여부, 노조 유무, 노사분규 유무에 따른 노사관계 평가

종속변수	성과배분제	이윤분배제	우리사주제	스톡옵션제	특별보너스제	노조유무	IMF 이후 노사분규 유무
IMF이전의 노사관계	3.156* Y: 4.00 N: 3.72	9.993** Y: 4.67 N: 3.74	4.383** Y: 4.00 N: 3.69	1.614 Y: 4.50 N: 3.78	3.757* Y: 3.96 N: 3.68	2.369 Y: 3.75 N: 4.05	해당 없음
IMF이후의 노사관계	.432 Y: 4.04 N: 3.95	5.727** Y: 4.60 N: 3.93	3.329* Y: 4.14 N: 3.89	2.208 Y: 4.75 N: 3.96	2.856* Y: 4.11 N: 3.88	.026 Y: 3.98 N: 3.95	52.999*** Y: 2.25 N: 4.11

주 : 각 셀의 맨 위 수치는 F값, Y: 실시/경험유의 평균, N: 미실시/경험무의 평균

\*= p < .1 \*\*= p < .05 \*\*\*= p < .001에서 유의미.

### 3. IMF 이전과 이후의 노사관계에 대한 회사 자료의 분석

다음으로 회사 자료에 대해 IMF 이전 노사관계에 대한 평가를 종속변수로 설정한 후 이에 영향을 미치는 독립변수들을 파악하기 위해 회귀분석을 시도해 보았다. 우선 회귀분석에 활용된 변수들간의 상관관계를 살펴보면, 회사 자료에서 IMF 이전의 노사관계와 종업원 경영참여의 정도와는 별다른 상관성이 없는 것으로 나타난다. 이것은 다소 예상 밖의 결과인데, 여기에서 설정된 참여변수는 현장참여(QC, 팀제)변수였다.

회귀분석의 결과 설명에 활용된 독립변수들의 종속변수에 대한 설명력은 22% 정도로 나타났다. 선형 모델에 대한 적합성도 유의미한 것으로 나타났다. 한편, 독립변수에서 '회사의 경쟁력'과 '정보공유', 그리고 '노조활동에 대한 성과요인'은 그 기울기(B값)에 대한 영가설을 기각하지 못하는 유의 수준을 얻고 있다. 그러나 이것을 갖고 이들 독립변수들이 종속변수에 대한

선형관계에 있지 않다고 결론을 내리면 안 된다. 변수들간의 상관관계를 보면 다른 변수인 ‘노조활동에 대한 운영요인’과 상관 정도가 큰 것을 알 수 있는데 ‘회사의 경쟁력’과 ‘정보공유’, 그리고 ‘노조활동에 대한 성과요인’을 ‘운영요인’과 함께 독립변수로 했을 때, 종속변수를 설명하는데 별다른 기여를 하지 못한다는 것을 의미한다. 이는 ‘운영요인’에 의해 정보가 이미 제공되었기 때문으로 볼 수 있다. 이것은 표준화 계수인 Beta 값을 보면 알 수 있다. 결론적으로 ‘노조활동에 대한 운영요인’과 ‘노사간 역관계’가 IMF 이전의 노사관계에 가장 큰 영향을 미치는 변수들임을 알 수 있다.

<표 2-13> IMF 이전 노사관계에 대한 회귀분석 결과<sup>1)</sup>: 회사

	비표준화 계수		표준화 계수	t 값	유의확률
	B	표준오차	베타		
상수	-.622	.649	-	-.959	.338
IMF이전 노사간 역관계	.482	.114	.262	4.244	.000
종업원 경영참여	.02423	.060	.026	.404	.687
회사의 경쟁력	.09920	.092	.070	1.080	.281
정보공유	.07620	.071	.071	1.072	.285
노조활동에 대한 운영요인	.621	.166	.295	3.737	.000
노조활동에 대한 성과요인	.202	.247	.067	.819	.414

주 : 1) 종속변수 : IMF 이전 노사관계

다음으로 회사 자료를 활용하여 IMF 이후의 노사관계에 대한 회귀 분석을 시도해 보았다. 먼저 주요 변수들간의 상관 정도를 살펴보며 주의를 기울일 점은 IMF 전에는 노사간의 역관계가 사측이 우세일수록 협력적으로 나타나는데, IMF 이후에는 그러한 경향이 역전되었다는 사실이다.

회귀분석을 해 보면 모델의 설명력은 30%로 IMF 이후의 노사관계를 설명하고 있다. 이 모델에서도 ‘회사의 경쟁력’, ‘종업원의 경영 참여’, ‘노조활동의 성과 요인’, ‘IMF로 변화된 노사간 역관계’가 기울기의 증가설을 기각하지 못하는데 이 경우도 상관관계가 높은 다른 변수들이 종속변수에 대해 설명을 하였기 때문으로 볼 수 있다. 이 변수들을 단순회귀분석하면 모두 유의미한 기울기 값을 갖는다. 따라서 이들 변수를 종속변수와 선형관계에

있지 않다고 해석하면 안 된다. 회귀분석의 결과 IMF 이후의 노사관계에 대해 가장 큰 영향을 미치는 요인들은 ‘노조활동에 대한 운영요인’, ‘IMF 이후의 노사분규 횟수’, ‘정보 공유’ 그리고 ‘노사간 역관계’ 등이었다.

<표 2-14> IMF 이후 노사관계에 대한 회귀분석 결과<sup>1)</sup>: 회사

	비표준화 계수		표준화 계수	t 값	유의확률
	B	표준오차	베 타		
상수	.135	.684		.197	.844
종업원의 경영참여	.04673	.052	.056	.898	.370
회사의 경쟁력	.104	.079	.081	1.316	.190
정보공유	.185	.062	.189	2.979	.003
노조활동에 대한 성과요인	.09932	.218	.036	.455	.650
노조활동에 대한 운영요인	.696	.145	.361	4.792	.000
IMF 이후 노사분규 횟수(번)	-.260	.070	-.223	-3.689	.000
IMF 이후 노사간 역관계	.195	.099	.121	1.966	.051

주 : 종속변수 : IMF 이후 노사관계

#### 4. IMF 이전과 이후의 노사관계에 대한 노조 자료의 분석

노조의 응답 자료에 대한 회귀분석에 앞서 우선 ‘노조 유무’와 ‘노조 가입 대상’ 그리고 ‘상급단체’에 따라 IMF 전후의 노사관계에 대한 평가가 어떻게 차이가 나는지 살펴보자. 그 결과를 보면, 민주노총(IMF 이전 평균값 : 2.44, 이후는 2.67)을 상급단체로 두고 있는 노조가 한국노총을 상급단체로 두고 있는 노조(IMF 이전 평균값 : 3.78, 이후는 3.81)에 비해 노사관계에 대한 평가가 보다 대립적인 것으로 나타났다. IMF 이전의 노사관계에 대한 평가를 중심으로 변수들간의 상관관계를 살펴보면, 종속변수와 유의미한 상관관계를 갖는 변수는 ‘제도 참여’와 ‘노조설립 후 파업 횟수’로 나타났다.

<표 2-15> 집단별 종속변수의 차이

	노조 유무	가입대상자	상급단체
IMF 이전 노사관계	.173	.665	28.940***
IMF 이후 노사관계	2.578	1.094	20.188***

주 : 수치는 F값 \*\*\* = p < .001

회귀분석을 해보면 종속변수에 대한 설명력이 22.3%이다. 상급단체 변수는 민주노총을 상급단체로 한 경우를 1로 놓고, 한국노총을 0으로 하여 더미 변수로 처리하였다. ‘제도참여’와 ‘노조 설립이후 파업 횟수’는 종속변수와 선형관계에 있지 않은 것이 아니라 다른 변수가 이미 종속변수에 대해 설명을 한 것으로 볼 수 있다. 이 회귀식을 통해 드러나는 중요한 발견은 IMF 이전의 노사관계가 상급단체에 따라 큰 영향을 받고 있다는 사실이다.

<표 2-16> IMF 이전 노사관계에 대한 회귀분석 결과<sup>1)</sup>: 노조

	비표준화 계수	표준화 계수	t 값	유의확률
	B	유의확률		
상수	3.764	.909	4.141	.000
IMF 이전 노사간 역관계	-.0749	.090	-.832	.407
현장참여	-.0581	.090	-.648	.518
제도참여	.05895	.100	.589	.557
노조가입율	-.000213	.005	-.003	.965
노조설립이후 파업횟수(번)	-.0437	.031	-.098	1.420
노조활동의 운영요인	.161	.212	.057	.764
노조활동의 성과요인	-.0389	.218	-.013	1.178
상급단체 더미	-1.188	.200	-4.19	5.926

주 : 1) 종속변수 : IMF 이전 노사관계

다음으로 노조 자료에 대해 IMF 이후의 노사관계에 대한 회귀 분석을 시도해 보았다. 우선 분석에 활용된 변수들간의 상관관계를 보면, 종속변수와 의 상관 정도는 ‘현장 참여’, ‘파업횟수’, ‘노조활동의 운영 요인’, ‘노사간 역관계’에서 의미있게 나타난다. 이 중 ‘파업 횟수’와 ‘노사간 역관계’는 종속변수와 음의 상관관계를 보인다. 즉 파업이 많을수록 노사관계는 대립적이며, 노조가 노사간 역관계를 노조측에 우세한 것으로 파악할수록 노사관계를 협력적으로 평가한다는 것을 보여준다.

이 변수들을 종속변수에 대해 회귀분석을 하면 종속변수에 대한 설명력이 22.2%를 차지하며, 상급단체 변수와 파업 횟수가 종속변수와 선형관계에 있음을 알 수 있다. 앞선 분석에서와 마찬가지로 ‘현장참여’, ‘노조활동의 운영요인’, ‘노사간 역관계’도 종속변수와 선형관계에 있으나, 다른 변수들과



함께 파악할 경우 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

<표 2-17> IMF 이후 노사관계에 대한 회귀분석 결과<sup>1)</sup>: 노조

	비표준화 계수		표준화 계수	t 값	유의확률
	B	표준오차	베타		
상수	2.288	.985	-	2.323	.021
노조 가입률	.009289	.005	.074	1.108	.269
IMF 이후 노사간 역관계	-.119	.089	-.089	-1.356	.186
상급단체 터미	-.862	.198	-.309	-4.359	.000
제도참여	-.0213	.099	-.039	-.537	.592
현장참여	.113	.088	.093	1.277	.203
노조활동의 운영요인	.215	.210	.077	1.023	.308
노조활동의 성과요인	.258	.215	.089	1.198	.233
노조설립이후 파업횟수(번)	-.0590	.030	-.135	-1.945	.053

주: 1) 종속변화: IMF 이후 노사관계

## 5. 분석 결과의 정리

먼저 노사관계 평가에 영향을 미치는 요인들을 종합적으로 정리한 <표 2-18>을 보면, 노조활동 요인들 중에서는 노조의 운영과 관련된 평가 요인들이 노조 활동의 성과와 관련된 평가요인들에 비해 노사관계에 더 큰 영향을 미친다는 것을 보여준다. 다시 말해, 노조활동의 결과보다는 노조가 어떠한 방식으로 운영되는가가 노사관계에 대해 더 유의미한 영향을 미칠 수 있다는 것이다.

다른 한편 노사간의 역관계가 미치는 영향에 대해 노사간의 인식은 일정한 차이가 있음을 알 수 있다. 즉 회사는 노사관계에서 사측이 우세할수록 노사관계가 더 협력적일 수 있다고 보는 반면, 노조는 노측이 우세할수록 노사관계가 더 협력적일 수 있다는 인식이 강하게 나타난다.

노조 자료에서 발견되는 중요한 사실은 개별 노조가 속한 상급단체의 성격에 따라 노사관계에 대한 평가가 상당히 달라진다는 점이다. 여기에서 우리는 두 가지 인과적 가능성을 생각해 볼 수 있다. 첫 번째 가능성은 기업수준의 노사관계가 대립적이기 때문에 투쟁적 성향이 강한 노조들이 특정한 상

급단체로 모일 가능성이 있다. 두 번째 가능성은 노조가 속한 상급단체가 소속 노조들의 인식과 행위 관행에 대해 큰 영향을 미치므로 이러한 차별성이 나타날 수 있다는 것이다. 전체적으로 볼 때 우리는 두 가지 인과적 관계가 동시에 존재한다고 볼 수밖에 없다. 그러나 분명한 사실은 기업내 노사관계에 대한 평가는 단순히 해당기업 자체의 문제만을 반영하지 않는다는 점이다.

한국의 경우 상급단체의 존재는 개별 기업 수준에서 어떤 제도를 도입하는가에 관계없이 노사관계에 대한 인식에 있어서 편차를 만들어 내고 있다. 다시 말해, 모든 조건들이 동일한 경우에도 해당기업의 노조가 어떤 상급단체에 속하는가에 따라 노사관계에 대한 인식의 편차가 크게 발생할 수 있다는 것이다. 이처럼 상급단체의 존재는 노사관계에 대한 평가에 독립적으로 영향을 미치는 중요한 요인이 된다는 것을 알 수 있다. 이러한 분석은 노사관계는 기업내 요인들과 더불어 기업을 둘러싼 정치·경제·제도적 환경과 극히 밀접한 관련성을 맺고 있다는 점을 다시 한번 확인시켜 주고 있다. 이러한 분석의 결과로부터 우리는 노사관계가 협력적으로 전환되기 위해서는 단순히 기업 자체의 변화로는 한계가 있을 수밖에 없다는 결론을 도출할 수 있다.

<표 2-18> 회귀모형의 분석 정리

	회 사	노 조
IMF 이전 노사관계	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 노조활동에 대한 운영요인(양)</li> <li>- 노사간 역관계(양)</li> <li>- 회사의 경쟁력(양)</li> <li>- 정보공유(양)</li> <li>- 노조활동에 대한 성과요인(양)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 상급단체</li> <li>- 제도참여(양)</li> <li>- 노조설립후 파업 횟수(음)</li> </ul>
IMF 이후 노사관계	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 노조활동에 대한 운영요인(양)</li> <li>- IMF 이후 노사분규 횟수(음)</li> <li>- 정보공유(양)</li> <li>- 노사간 역관계(양)</li> <li>- 회사의 경쟁력(양)</li> <li>- 종업원의 경영참여(양)</li> <li>- 노조활동의 성과요인(양)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 상급단체</li> <li>- 노조설립후 파업 횟수(음)</li> <li>- 노사간 역관계(음)</li> <li>- 노조활동의 운영요인(양)</li> <li>- 현장참여(양)</li> </ul>

주 : 굵은 글자는 주요한 변수들이며, 괄호 안은 기울기의 방향을 뜻함.

## 第7節 要約 및 含意

지금까지의 조사자료 분석 결과를 종합하여 한국 기업에서 노사협력에 영향을 미치는 요인 분석의 함의를 간단히 정리해 보면 다음과 같다.

노동자들에 대한 설문조사 자료 분석의 결과 설문에 응답한 노동자들은 IMF 이후 자신들이 속한 회사의 노사관계가 약간 협력적으로 변화했다고 평가하고 있었다. 이는 IMF로 인한 구조조정이 노사관계에 부정적 영향을 미칠 것이라는 통상적인 인식과 비교할 때 상당히 다른 결과이다. 이는 구조조정 자체보다는 그것이 어떠한 과정을 통해 어떠한 방향으로 전개되는가의 문제가 훨씬 중요하다는 것을 암시한다. 구조조정은 그 과정과 결과에 따라 협력적 노사관계로의 전환에 긍정적 계기로 작용할 수도 있다는 것을 의미한다. 이러한 응답은 회사를 대상으로 한 설문조사 자료에서도 동일하게 나타나고 있다. 하지만 노조대상 조사 자료에서는 IMF 이후 노사관계의 변화에 대한 평가가 통계적으로 유의미하지 않게 나타났다. 노동자 개인 및 회사 자료는 IMF를 전후해서 노사관계가 협력적 방향으로 이동하였다고 평가하는 반면, 노조 자료는 통계적으로 유의미한 수준에서 협력적 방향으로의 변화를 지지하지는 않고 있는 것이다. 세 자료의 조사 결과를 종합해 볼 때 IMF라는 초유의 경제위기는 기업들에 대해 대대적인 구조조정을 강제했고, 이 과정에서 노사관계의 제도와 관행에 큰 변화가 있었다는 것을 파악할 수 있다. 중요한 것은 그러한 변화가 노사관계의 악화보다는 미세하나마 협력적 측면으로의 변화에 더 무게가 실리고 있다는 점이다. 그런데 여기에서 더 중요한 사실은 이러한 협력적 이동이 노조의 힘과 영향력보다는 회사의 힘과 영향력이 강해지면서 회사에 의해 주도되는 양상을 보여준다는 점이다. 노동자들은 IMF가 노사협력을 증진시키는 방향으로 일정한 영향을 미쳤지만, 그러한 영향은 사용자측에게 더 우세한 방향으로 나타났다고 평가하고 있다. 이러한 평가는 노조와 회사측 설문 자료에 대한 분석에서도

같은 결과를 보여주고 있다. 다시 말해, 노동자, 노조, 회사 모두 IMF 이후 노사관계의 전반적 지형이 사측이 주도하거나 우세한 노사 협력의 구도로 이동했다고 평가하고 있는 것이다. IMF 이전과 이후의 노사관계에 대한 평가, 그리고 노사관계의 변화 방향에 대한 노동자, 노조, 회사의 인식을 종합해 볼 때, IMF 이후의 노사간 역관계는 노동자, 회사, 노조의 입장이 모두 사측 우세의 변화에 인식을 같이하고 있음을 알 수 있다. 결론적으로 IMF 이후 노사관계는 사측이 주도하는 방향에서의 협력적 관계로 변화하였다고 요약할 수 있다.

또한 노사 양측은 여전히 노사관계에 대해 상대방의 책임을 전가하는 경향을 보인다. 회사측은 사용자보다는 노조에 노사관계 발전을 저해하는 책임이 있다고 보는 반면, 노조와 노동자들은 노조보다는 사용자에 더 책임이 있다고 보는 것이다. 노사관계의 속성상 상대방에 대해 더 많은 책임을 전가하는 경향이 있음을 부인하기 힘들다 하더라도, 이러한 조사 결과는 노사관계에 대한 이해당사자들간의 인식에 있어서 아직도 상당히 큰 거리감이 존재하고 있음을 말해 주는 것이다.

노사관계에서 노동자들이 안고 있는 가장 큰 문제는 정보의 불균형 문제로 파악될 수 있다. 다시 말해, 노동자들이 회사에 대한 정확한 정보를 갖지 못하는 한 회사 경영에 대한 이해도가 높아질 수 없고, 경영에 대한 이해도가 높아지지 않는다면, 노사협력 역시 힘들어진다는 결론이 도출된다. 노사관계 발전을 저해하는 사용자측의 주된 문제는 경영정보의 공유 회피, 일방적 경영관행, 권위적 기업문화로 나타났다. 결국 이해당사자 상호간의 충분하고 투명한 정보공유가 이루어진다면 노사간의 거리감은 상당히 줄어들 수 있다는 것을 보여준다.

이 조사 결과는 이해당사자들의 내부적 요인들과 더불어 노사관계를 둘러싼 거시 정책과 제도적 환경요인이 함께 개혁되고 변화되는 것 역시 극히 중요하다는 것을 보여주고 있다. 외부적 요인이 실제로 얼마나 중요한가라는 것과는 별개로 노사관계의 이해당사자들은 기업체 수준에서 당사자들의 문제 이상으로 정치·경제 및 제도적 환경의 영향에 민감히 반응한다는 것을 알 수 있다. 이렇게 볼 때 협력적 노사관계로의 전환은 개별 기업 차원의

문제 이상으로 전체 사회 시스템의 변화라는 문제와 연관되어 있다는 평가를 내릴 수 있다.

노동자, 노조, 사용자 모두 구조조정 과정에서 노조가 중점적으로 수행해야 할 과제를 고용안정에 두고 있다. 구조조정에서 노조의 가장 중요한 역할에 대한 이해당사자들의 인식에는 완전한 합의가 존재한다고 볼 수 있다. 구조조정이 고용안정의 바탕 위에서만 이루어진다면 노사협력의 기본 토대는 충분히 마련되는 반면, 그것이 고용불안을 수반하는 경우에는 노사협력의 기본 토대를 흔들 수 있다는 것을 의미한다.

노동자참여에 대해 노조는 기본적으로 동의하고 있다. 그러나 노조의 참여가 제도적 참여를 더 강조하는 반면, 회사가 바람직하게 인식하는 참여는 현장 중심의 참여 제도와 관행들이었다. 이러한 인식의 편차로 인해 노조의 참여 희망에 비해 실제 참여 제도들을 도입한 회사들은 별로 많지 않다. 참여 제도들에 대한 회사의 태도는 주로 현장참여에 대해 강한 긍정적 경향을 보이고 있다. 대다수 기업들은 현장참여 제도들만을 도입하고 있을 뿐 제도 참여영역에 대해서는 소극적인 태도를 견지하고 있다.

인사관리 제도들에 대한 노와 사의 선호에서 나타나는 차별성을 분석한 결과 노와 사, 노동자 모두 현재 대부분의 인사관리 정책들이 시장 지향적 성격보다는 공동체 지향적 성격을 강하게 갖는다고 인식하고 있다. 반면 인사관리 정책의 변화 방향에 대한 노와 사의 인식은 상당한 차이가 있다. 임금의 결정방식에 대해 노와, 사, 노동자가 같은 방향성으로의 변화를 선호하는 경우에도 그 정도에 있어서 상당히 큰 격차가 존재한다. 인사관리 정책의 변화 방향에 대한 인식의 격차가 크다는 것은 그만큼 노사간의 갈등과 마찰의 소지가 크다는 것을 의미한다. 그러한 이유 때문에 임금결정 부분에서 이해당사자들이 성과와 업적을 중심으로 한 변화의 방향을 선호하는 것처럼 보이지만, 노사간에 선호의 정도가 큰 차별성을 보이는 경우 정책의 변화는 갈등의 소지를 안는 것으로 보아야 한다.

노와 사 모두가 비교적 공동체 지향적 선호를 보이는 항목은 결원 발생시 충원의 방식, 신입사원의 채용 방식이다. 이러한 항목들에 대해 노와 사는 공히 내부 승진과 신규 졸업자 채용을 선호하는 경향을 보이며, 선호의 정

도에 있어서 노조의 공동체 지향성이 더 뚜렷함을 알 수 있다. 다음으로 노사간의 선호 자체가 상당히 상충되는 방향성을 보이는 것은 고용계약 기간, 인력활용 방식, 인센티브 제도 등이다. 이러한 항목들에 대해 노조는 정규직 중심의 장기 고용과 제너럴리스트에 대한 선호가 강한 반면, 사측은 유연한 고용형태, 계약기간의 명시, 스페셜리스트 선호가 더 강하다.

인사관리 정책의 변화 방향에 대한 이해당사자들의 선호를 종합해 볼 때 이들 상호간에는 상당한 선호의 격차가 존재하는 것을 알 수 있다. 노조나 노동자들은 공동체적 노사관계 정책, 제도, 관행들을 선호한다고 볼 수 있으며, 시장 지향적 제도 도입을 원하는 경우에도 매우 신중하며 점진적이고, 온건한 변화를 원하는 반면, 회사는 전반적으로 시장 지향적 변화를 더 선호한다. 이러한 사실은 노사관계의 주요한 관행과 제도들을 도입하고, 선택함에 있어 갈등의 여지가 많이 남아 있다는 것을 보여준다.

회사 설문 자료를 통해 다양한 집단적 인센티브 제도들의 시행 여부에 따라 IMF 이전과 이후의 노사관계 평가가 어떻게 달라지는지를 알아본 결과 성과배분제, 이윤분배제, 우리사주제, 특별보너스제의 실시 여부에 따라 유의미한 차이가 나타났다. 즉 이러한 제도들을 도입하여 실시하고 있는 회사들이 그렇지 않은 회사들에 비해 노사관계를 보다 협력적으로 평가하는 것으로 나타났다. 특히 우리사주제와 이윤분배제의 실시가 IMF 이전과 이후 모두 노사관계의 평가에 유의미한 차이를 만들어내고 있다. 각종의 집단적 인센티브 제도들을 도입하여 시행하고 있는 회사들의 경우 노사관계를 보다 협력적으로 인식하고 있음을 보여준다.

회사 자료에서 노사관계 평가에 영향을 미치는 요인들을 보면, 노조활동 요인들 중에서 노조의 운영과 관련된 평가요인들이 노조활동의 성과와 관련된 평가요인들에 비해 노사관계에 더 큰 영향을 미친다는 것을 보여준다. 다시 말해, 노조활동의 결과보다는 노조가 어떠한 방식으로 운영되는가가 노사관계에 대해 더 유의미한 영향을 미칠 수 있다는 것이다.

노사간의 역관계가 미치는 영향에 대해 노사간의 인식은 일정한 차이가 있음을 알 수 있다. 회사측은 노사관계에서 사측이 우세할수록 노사관계가 더 협력적일 수 있다고 보는 반면, 노조는 노측이 우세할수록 노사관계가

더 협력적일 수 있다는 인식이 강하게 나타난다.

노조 자료를 분석한 결과 노조가 속한 상급단체에 따라 노사관계에 대한 노조의 인식이 큰 편차를 보여주고 있다. IMF 이전은 물론 그 이후의 노사관계에 대한 노조의 평가에서 상급단체에 따라 큰 차이가 나타나고 있다. 이는 노사관계에 영향을 미치는 요인들에 대한 회귀분석을 통해서도 확인되고 있다.

여기에서 분명한 사실은 기업내 노사관계에 대한 평가는 단순히 해당기업 자체의 문제만을 반영하지 않는다는 점이다. 다시 말해, 모든 조건들이 동일한 경우에도 해당기업의 노조가 어떤 상급단체에 속하는가에 따라 노사관계에 대한 인식의 편차가 크게 발생할 수 있다. 이처럼 상급단체의 존재는 노사관계에 대한 평가에 독립적으로 매우 중요한 영향을 미치는 요인이 된다는 것을 알 수 있다. 이러한 조사 결과는 노사관계가 기업내 요인들과 더불어 기업을 둘러싼 정치·경제·제도적 환경과 극히 밀접한 관련성을 맺고 있다는 점을 다시 한번 확인시켜 주고 있다. 이러한 분석의 결과로부터 우리는 노사관계가 협력적으로 전환되기 위해서는 단순히 기업 자체의 변화로는 한계가 있을 수밖에 없다는 결론을 도출할 수 있다.

종합해 볼 때 노사관계의 협력적 전환은 개별 기업 차원에서의 혁신을 위한 부단한 노력과 더불어 정부 정책 및 제도에 대한 신뢰 수준이 향상되고, 상급단체를 포함한 노조운동 자체의 성격 변화가 동시에 연결되는 선순환의 기제를 요구하는 매우 장기적이고 점진적인 과제라는 것을 알 수 있다.

### 第 3 章 構造調整과 勞使關係의 轉換 事例

#### 第 1 節 問題의 提起

IMF 체제라는 초유의 경제위기를 경험하면서 한국 기업들은 새로운 경제적·제도적 환경을 경험하고 있다. 경제적 측면에서 다수의 한국 기업들은 극도로 어려워진 경제여건하에서 경영을 정상화시키고, 장기적으로는 치열한 국제경쟁 환경 속에서 살아남을 수 있는 새로운 경쟁력의 기반을 다져야 할 필요성에 직면하였다. 제도적 측면에서 볼 때 한국 기업들은 대기업 중심의 비관련 다각화를 특징으로 하는 경영 모델에서 탈피하여 핵심 전문 역량과 기술력에 바탕을 둔 고성과 경영 시스템으로 신속히 전환해야 하는 과제를 안게 된 것이다.

그런데 새로운 경영 패러다임으로의 전환은 그 과정은 물론 결과적 측면에서 노와 사의 신뢰에 기초한 협력적 노사관계를 절실히 요구한다. 왜냐하면 고성과 경영 시스템의 경쟁력은 근본적으로 조직이 보유한 지식 자산의 양과 질에 의해 규정되며, 조직의 총체적 지식 역량은 조직구성원간의 긴밀한 협력의 토대 위에서만 발현될 수 있기 때문이다.

선진국 기업들의 경우 이미 오래 전부터 다양한 방식으로 지식·기술·정보의 힘을 극대화시킨 경영 모델들을 도입하여 자신들의 문화적·제도적 환경에 적합한 방식으로 이를 정착시켜 온 것은 이미 잘 알려진 사실이다(박준식, 1996; 이병남 외, 1995; 배무기, 1996; KLI, 1999). 세계경제의 중심에서 최고의 경쟁력을 유지해 온 기업들은 다양한 형태의 혁신적 경영 패



턴들을 도입함으로써 조직의 유연성과 효율성을 증대시키고, 이를 바탕으로 조직의 총체적 경쟁력을 유지·발전시켜 왔다.

그렇다면 한국 기업들의 상황은 어떠한가? IMF 체제는 한국 기업들에게 엄청난 과제를 제기하고 있다. 한국 기업들이 직면한 과제의 본질은 구조조정과 노사협력에 기초하여 한국적 실정에 적합한 고능률 생산체제를 구축함으로써 지식경제시대의 새로운 경쟁 기반을 구축하는 것으로 요약할 수 있다. 그러나 대대적 구조조정과 엄청난 경제적 압력을 견디어내면서 신속히 환골탈태(換骨奪胎)를 이루어내는 일은 결코 용이하지 않다. 특히 1~2년이라는 짧은 기간 동안 구조조정, 노사협력, 고능률 생산체제의 토대 구축이라는 3중의 과제를 동시에 성공적으로 수행한다는 것은 거의 불가능한 목표인 것처럼 보인다.

이 연구는 이처럼 어려운 현실 속에서도 노사협력의 토대 위에서 구조조정이라는 어려운 과제를 극복하고, 새로운 경영체제의 기초를 닦을 수 있었던 한국 기업들에 대한 사례 연구이다.

우리의 목표는 이 연구를 통해 일견 불가능해 보이는 경영환경 속에서 이들 기업들이 어떠한 과정을 거쳐 새로운 경영조직 패러다임으로 전환할 수 있었는지를 파악하고, 그 정책적·실천적 함의들을 추출하는 데 있다.

본 연구를 통해 규명하고자 하는 주요한 문제들을 정리해 보면 다음과 같이 요약할 수 있다. 기업환경의 급속한 변화와 구조조정에 직면한 한국 기업들은 경제적 어려움을 극복하고 경쟁력을 회복하는 과정에서 어떠한 노사관계 및 인적자원 경영 모델에 의존하고 있는가? IMF 체제의 어려움과 경제위기를 성공적으로 극복하면서 협력적 노사관계를 정착시키고 있는 기업들은 경영전략, 인적자원관리, 노사관계의 측면에서 어떠한 특성들을 보여주고 있는가? 구조조정과 노사협력의 성공 사례들을 통해 얻을 수 있는 21세기 지식경제시대 노사관계의 교훈들은 무엇인가? 우리는 이 연구를 통해 이와 같은 일련의 질문들에 대한 해답을 찾아보고자 한다.

## 第2節 研究의 對象과 分析의 틀

### 1. 연구의 대상

본 연구는 구조조정과 더불어 협력적 노사관계를 정착시킴으로써 IMF 경제위기를 성공적으로 극복한 한국의 주요 기업들에 대한 사례 연구이다. 연구의 대상은 공공 및 민간부문에서 구조조정과 더불어 협력적 노사관계의 제도화에 성공한 대표적 기업들이다. 우리는 구조조정과 협력적 노사관계를 동시에 이룩한 기업 사례들을 심층적으로 비교 연구함으로써 이들로부터 추출가능한 정책적 함의들을 도출해 내고자 한다.

본 연구의 대상이 된 회사들은 노동부 담당자들과 긴밀한 협의를 거쳐 선정되었다. IMF 이후 노사협력에 기초한 대대적 기업구조조정이 이루어지고, 그 결과가 성공적인 기업, 구조조정 과정에서 노사가 공정하게 고통을 분담하고 참여와 협력 관계가 발전되고, 그러한 체제가 지속되는 기업을 사례 선정의 주요 기준으로 설정하였다. 이러한 기준을 통해 공공부문의 경우 지난 3년간 구조조정과 노사협력을 가장 모범적으로 수행한 것으로 평가받은 <한국통신진흥>을 선정하였다. 민간부문에서도 같은 방식으로 부산의 대표적인 향토 업체인 <동성화학>과, 구미 지역에서 IMF 이후 인수·합병을 거치면서 부도 직전의 회사를 1년여 만에 노사협력을 통해 우량기업체로 변화시킨 <한국전기초자>를 연구의 대상으로 선정하였다.

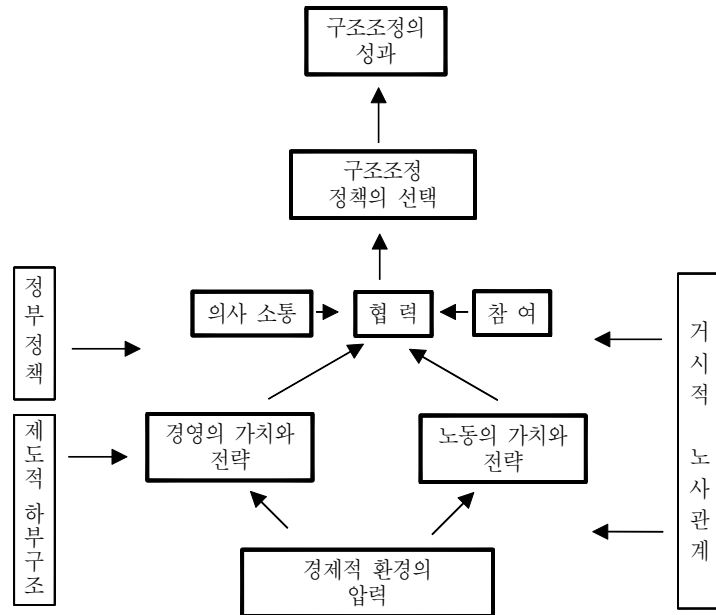
연구진은 1999년 7월 초순부터 8월 하순까지 약 2개월 동안 이들 회사들을 직접 방문하여 경영진, 인사노무관리 담당자, 노조 임원, 현장노동자들과 인터뷰를 실시했다. 인터뷰는 설문 지침을 갖고 인터뷰 대상자들과 자유로운 분위기에서 이루어졌다. 인터뷰와 더불어 우리는 해당 회사의 작업 현장을 방문·관찰하는 기회를 가졌으며, 가능한 경우 현장작업자나 관리자들과의 면담 기회를 만들고자 하였다. 연구에 활용된 기본 자료의 대부분은 이

러한 현장방문과 면접을 통해 수집되었다. 이와 더불어 우리는 해당기업들에 대한 문헌 자료를 수집하여 인터뷰 조사를 보완할 수 있었다. 사례 연구 보고서의 주된 내용은 이렇게 수집된 자료들에 의존하였다.

## 2. 분석의 틀

본 연구에서는 사례연구를 위한 분석의 틀을 [그림 3-1]과 같이 설정하였다. 이 그림을 보면 노사협력과 구조조정에 영향을 미치는 요인들은 매우 다양하다. 노사관계에 영향을 미치는 요인들은 크게 거시 제도 및 환경요인들과 기업내 요인들로 대별할 수 있다. 여기에서 거시 제도 및 환경요인들에는 정부 정책, 제도적 하부구조, 기업지배구조, 시장환경의 변화 등을 들 수 있다.

[그림 3-1] 구조조정과 노사협력 과정의 분석틀



한편 기업내 요인들로는 경영의 가치와 전략, 노조의 가치와 전략, 인적자원 및 노사관계 정책과 규칙 등을 들 수 있을 것이다. 그런데 본 연구의 대상이 개별 기업에 한정되고 있기 때문에 정부 정책 및 제도적 하부구조와 같은 거시 정책 및 제도적 요인들에 대한 검토는 포함시키지 않는다.

이러한 요인들을 제외하고 실제 비교분석의 틀을 설정할 때 본 연구에서 관심을 집중하는 요인은 ‘시장 환경의 변화’, ‘경영의 가치와 전략’, ‘노조의 가치와 전략’, ‘의사 소통’, ‘참여’, 그리고 ‘구조조정 정책’ 등의 요인들이다. 우리의 분석 모델에서는 이러한 요인들을 단위기업 수준에서 구조조정과 노사협력에 영향을 미치는 핵심 변수들로 설정한다.

#### 가. 시장환경의 변화

이 모델에서 우리가 첫 번째로 주목하는 노사관계 변화의 배경요인은 시장환경의 변화이다. 시장환경의 변화는 다양한 방식으로 나타날 수 있다. 급격한 기술 변화, 새로운 경쟁자들의 등장, 제품시장의 변화 등은 시장환경의 역동적 변화를 일으키는 요인들이라 할 수 있다. 이러한 요인들의 변화는 조직에 대해 결정적으로 중요한 영향을 미칠 수 있다. 시장환경의 변화는 크게 두 가지 수준에서 논의될 수 있다. 그 첫 번째는 장기간에 걸쳐 지속적 변화 압력이 꾸준히 작용하는 경우이다. 두 번째는 짧은 기간에 걸친 급격한 변화의 압력이다. 전자의 경우 노사관계의 변화 압력과 실제적 변화는 점진적으로 전개될 수 있는 반면, 후자의 경우 노사관계의 변화에 대한 압력 역시 커질 수밖에 없을 것이다(H. Katz, 1985).

그런데, 한국의 경우 IMF 체제는 시장환경의 강력하고도 급격한 압력으로 작용했다고 볼 수 있다. 한국에서 나타난 시장환경의 변화는 점진적·부분적 구조조정이 아닌 단기간에 걸친 대규모 구조조정 압력으로 전개되었다. 점진적이고 꾸준한 변화로의 압력 대신 예측하지 못한 시장의 압력은 기업들에 대해서도 거대한 불확실성으로 다가왔고, 그 영향 또한 짧은 시기 동안 급격하게 나타난 것이었다. 이처럼 급속한 시장환경 변화는 기업들의 경영위기를 초래하였고, 이 위기가 노사관계의 당사자들에 대해 변화를 강

제하는 결정적 압력이 되었던 것이다.

한국의 경우 IMF 구제금융 체제는 대다수 기업들에 대해 심도 깊은 구조 조정과 경영관행의 변화를 강제한 가장 큰 시장 압력으로 작용하였다. 아울러 각각의 기업들이 처한 기술환경의 변화, 특히 산업의 성격 자체가 급속하게 지식기반산업으로 이행하고 있는 상황 역시 노사관계 및 인적자원관리 정책 분야에서 큰 변화를 만들어내는 근본요인의 하나로 볼 수 있다.

#### 나. 경영의 가치와 전략

경영의 가치와 전략은 사업장 단위에서 노사관계에 영향을 미치는 가장 중요한 요인으로 설정할 수 있다. 노사관계에서 경영의 역할이 갖는 중요성은 전략적 선택(strategic choice)의 개념을 통해 접근될 수 있다. 노사관계에서 경영자들의 주도적 역할과 이들의 전략적 선택에 주목한 학자는 코칸(Kochan) 등이다(Kochan, Katz, & McKersie, 1994). 이들은 외부적인 압력과 조직의 행위자들이 지닌 이념이나 가치, 그리고 전략들이 조직의 다양한 수준에서 상호 작용하는 가운데 노사관계 시스템이 형성된다고 본다. 이 과정에서 행위자들에 의해 이루어지는 전략적 선택들은 특정한 역사적 조건들 속에서 이해관계 당사자들이 처한 위치에 따라 달리 결정되면서 행해진다. 코칸 등은 전략적 선택의 개념을 노사관계에서 혁신적 경영관행들의 도입과 노사관계의 변화를 설명하는 데 적용한다. 이들은 노사관계의 혁신과 변화를 적절히 설명하기 위해서는 작업현장 수준에서 이루어진 핵심 이해당사자들의 전략들, 특히 경영의 전략에 대한 이해가 전제되어야 한다고 주장한다.

전략적 선택의 문제를 이해할 때 우리가 유념해야 하는 전제는 그것이 언제나 ‘상호 선택’(mutual selection)의 맥락 속에서 작동한다는 점이다. 여기에서 우리가 의미하는 상호 선택은 전략적 선택이 어느 한 행위자에 의해 일방적으로 진행되는 현상이 결코 아니라는 점이다. 다시 말해, 전략적 선택은 반드시 하나 혹은 복수로 상호 작용하는 행위자들을 전제할 수밖에 없다.

이처럼 전략적 선택의 개념은 언제나 상호 작용적 성격을 갖는 것으로 볼

필요가 있다. 그럼에도 불구하고 우리가 전략적 상호 선택의 과정에서 경영자들의 주도적 역할에 주목하는 이유는 현실적으로 경영자들의 주도적 역할이 대부분의 기업조직들에서 더 중요하게 부각되고 있기 때문이다. 다시 말해, 경영자들이 그들의 가치에 입각한 전략적 선택의 주도적 담당자가 됨으로써 미시 수준에서 전개되는 대부분의 역동적 변화를 촉진하고 주도하며, 혁신을 일으키는 핵심 세력이 된다는 것이다. 우리가 경영의 가치와 전략을 중요하게 취급하는 이유가 바로 여기에 있다.

#### 다. 노동의 가치와 전략

경영의 가치와 전략이 기업 수준의 노사관계에 영향을 미치는 핵심요인이라면, 노동의 가치와 전략은 경영의 상대 파트너로서 노조 혹은 그 대표 조직과 노동자들이 갖는 인식과 가치, 그리고 그들의 행동 체계로 이해될 수 있을 것이다. 노사관계를 상대적 관계로 인식할 때 노동의 가치와 전략은 경영의 가치와 전략에 영향을 미치는 가장 중요한 요인의 하나로 판단될 수 있다. 그런데 현실적으로 기업조직 내에서 노동이 미칠 수 있는 주도적 영향은 경영의 그것에 비해 상대적으로 많은 제약을 안고 있다. 경영의 가치와 전략이 상황의 변화를 주도하는 요인임에 비해 노동의 영향은 경영의 주도적 영향을 상당한 부분 ‘견제’(inhibition)하는 힘을 발휘한다. 또한 노동은 경영 중심의 가치와 전략에 대한 적극적 대안을 제기함으로써 조직 내에서 견제와 균형의 역할을 담당할 수 있다. 결국 경영과 노동은 서로간에 상충성과 상보성을 동시에 지니면서 노사관계를 형성하고 변화시키는 두 핵심 행위자로 볼 수 있는 것이다.

#### 라. 의사소통

우리는 이 연구의 분석틀을 통해 이해당사자들간의 원활한 의사소통의 정도 및 그 제도화 수준과 내용 등이 노사협력의 핵심적 요인이 될 수 있다고 가정한다. 경영자, 노동자, 노조 등 이해당사자들간의 투명한 의사소통이

성공적 구조조정의 핵심요소인 이유는 이것이 이해당사자들의 가치와 전략을 조정하고, 장기적 협력을 일구어내는 핵심 기능을 수행하기 때문이다. 구조조정의 진행 과정에서 직면하는 참여한 이해대립 사항들, 불가피한 고용조정, 보상 수준의 삭감 등에 직면한 이해당사자들간의 합의와 이해가 가능하기 위해서, 그리고 부작용을 최소화하는 성공적 변화를 유도하기 위해서는 의사소통의 수준과 내용이 극히 중요하다. 원활하고 높은 수준의 의사소통을 통해 이해당사자들은 정보를 공유하고, 정보 격차를 줄일 수 있다. 이 과정은 곧바로 노사협력의 공감대를 확장시키는 기능을 수행한다. 의사소통을 통해 정보 격차가 감소되고 공감대를 확장시킬 경우 구조조정은 더욱 단단한 토대 위에서 진행될 수 있고, 그 과정과 결과가 노사 모두에 대해 긍정적 영향을 미칠 수 있을 것이다. 우리는 이러한 가정을 세 기업의 사례연구를 통해 확인해 보고자 한다.

#### 마. 참 여

조직의 변화와 구조조정은 수많은 이해당사자들에 대하여 영향을 미친다. 구조조정의 당사자들 중 가장 큰 영향을 받는 집단은 노조나 노동자 집단 등일 것이다. 이때 노조의 제도적 입지나 노동자들의 지위가 변화를 위한 기획 단계에서부터 반영되고 있는지를 판단하는 것이 매우 중요하다. 특히 노조나 노동자 대표의 참여는 구조조정에 대한 동의를 이끌어냄에 있어서 중요한 의미를 지닌다. 노조와 더불어 조직의 성원들이 변화의 과정에서 개별적·조직적 수준에서 어떠한 방식으로 영향을 미치고 참여하거나 배제되며, 어떻게 자신들의 입지를 모색하고 있는지를 파악하는 것이 필요하다. 우리가 세 기업의 사례연구에서 관심을 갖는 내용은 구조조정의 과정에서 노조나 노동자 대표가 어느 정도 수준에서 얼마나 참여하고 있는가를 보면서, 이러한 참여가 어떤 방향에서 이루어지는 것이 바람직할 수 있는지를 검토해 보는 것이다. 여기에서 우리의 기본 가정은 노동자 대표 조직의 적극적 참여는 구조조정 과정과 내용에 영향을 미치는 중요한 요인이 될 수 있다는 것이다. 또한 참여는 의사소통과 더불어 이해당사자들의 지속적이고 항구적

인 협력을 만들어내는 중요한 요인일 수 있다. 의사소통과 참여가 이해당사자들간의 관계 속에서 어떠한 방식으로 어느 정도 수준에서 이루어지는 것이 성공적 구조조정 전략 선택과 그 실행에 영향을 미치는가를 파악해 볼 필요가 있는 것이다.

#### 바. 정책의 선택

기존의 조직 및 경영방식이 한계에 직면하게 될 때 조직은 변화의 필요성에 직면하게 된다. 변화의 필요성은 기존의 방식이 갖는 한계 상황에 대한 인식이 점차 증가하면서 나타난다. 이때 조직은 변화를 위한 행동에 나서지 않을 수 없게 될 것이다. 조직이 커다란 변화를 도모할 때 이를 위한 정책들은 조직의 미래 전망에 큰 영향을 미치게 될 것이다. 전략적 지향, 변화의 방향이 설정되면 이에 따라 조직의 구조가 변화하고, 행위의 재조정이 이루어진다. 이때 조직의 주체들에 의해 선택되고 실천되는 정책들이 어떠한 내용으로 이루어져 있고, 이러한 정책들이 노사관계에 어떤 변화를 만들어내고 있는가를 파악하는 것은 대단히 중요한 의미를 지닌다. 전략적 수준에서 조직의 지향성을 이해하고, 그 틀 속에서 노사관계, 고용관행, 인적자원 경영 정책 등을 분석하는 것이 중요한 의미를 지니는 것이다.

여기에서 우리는 구조조정과 노사관계의 변화를 위한 구체적인 정책과 수단들이 어떠한 방식으로 선택되는가, 그 내용이 무엇인가, 그리고 그것이 노사관계와 구조조정에 어떤 영향을 미치는가를 살펴볼 필요가 있다. 고용, 노사관계, 인적자원관리 등의 측면에서 기업들이 도입한 새로운 정책들은 어떠한 내용을 지니는가? 이러한 정책들은 과거의 조직관행 및 관성들과 견주어볼 때 어떤 차별성을 지니는가를 살펴봄으로써 전략과 정책들이 어떠한 변화를 만들어내는지를 가늠해 보아야 한다. 조직의 변화 과정에서 도입된 전략, 정책, 변화의 시도가 조직에 어떤 영향을 미쳤는지를 파악하고, 그 결과를 다시 피드백하는 것이 중요하다. 이를 위해서는 조직의 변화가 미친 영향에 대한 정확한 평가, 피드백 내용에 대한 검토가 요구된다.

지금까지 우리는 개별 기업 수준에서 구조조정과 노사협력에 영향을 미



치는 핵심요인들을 설정해 보았다. 이러한 분석들은 개별 기업을 대상으로 한 것이다. 따라서 이 모델에서는 거시적·제도적 수준의 변수들이 미치는 영향이 고려되지 않고 있다. 그런데, 노사관계는 단순히 개별 기업 수준의 문제만이 아니며, 더군다나 개별 기업만이 잘한다고 해서 모든 것이 잘 되는 것은 결코 아니라는 것 또한 명백하다. 특히 한국처럼 정부의 영향력이 큰 국가에서 정부 정책이나 제도적 요인들은 개별 기업 차원의 요인들 이상으로 큰 영향을 미칠 수 있다.

이것은 개별 노조의 문제에 대해서도 동일하게 적용된다. 다시 말해, 개별 기업 수준에서 노조가 아무리 협력적 태도를 취한다 하더라도, 이것이 전국 또는 산업 수준에서 상급단체의 역할이나 변화와 연결되지 않는다면, 그러한 변화가 미치는 전체적 파급력은 제한될 수밖에 없다. 이 점에서 정책적·제도적·거시적 변수들의 영향력을 간과한 채 개별 기업의 문제만으로 노사관계를 접근하는 것은 일정한 한계를 갖는다.

### 第3節 事例 I: 동성화학

#### 1. 회사 개요

<동성화학>은 국내 굴지의 신발용 소재 및 접착제 생산업체이다. 이 회사는 1959년 부산에서 설립되어, 국내 신발 경기가 고성장을 구가하던 1980년대와 1990년대 초반을 거치면서 동남아 및 중국의 신발 소재 시장을 중심으로 해외시장을 확보하고, 나이키, 리복, 아디다스 등의 세계 주요 신발 메이커와의 공동 기술개발을 통해 세계적인 신발 소재 생산업체로 성장하였다. 회사의 주요 제품은 신발용 접착제, 폴리우레탄 수지, 합성피혁용 표면처리제, 전착 도료, 제지용 약품 등이다. 특히 신발 바닥용 폴리우레탄 수지의 개발은 신발산업의 고부가가치화에 견인차 역할을 해 왔다.

이 회사의 성장 배경에는 생산현장 및 고객의 요구 변화와 긴밀하게 밀착

된 신기술의 지속적인 연구개발을 통해 나이키, 아디다스, 리복 등 세계 주요 신발 메이커와 긴밀한 관계를 유지해 오면서 한국을 포함, 동남아 및 중국에서 확고한 생산기반을 구축할 수 있었던 것이 중요한 요인으로 작용해 왔다. 이 회사가 생산해 온 폴리우레탄 계열 소재는 신발 생산업체 및 해외 바이어들로부터 신뢰를 획득하여 메이저 바이어들과 전략적 파트너십을 공고히 하는 원동력이 되었다. 이는 동성화학을 여타 신발부품 업체와 차별화 시켜 주는 요인이었다. 특히 이 회사가 신발용 폴리우레탄 부문에서 다년간 쌓아온 기술력은 세계 신발겔창 소재 부문에서 독보적인 입지를 구축하는 토대를 마련해 주었으며, 신발용 신소재의 개발을 통해 지속적인 신제품을 생산함으로써 세계 주요 신발 메이커 및 고객들의 기술요구를 충족시킬 수 있었다.

신발 소재 분야에서는 주요 바이어들과의 긴밀한 협력관계가 매우 중요하다. 신발용 접착제의 경우 신발 원가의 2~4% 정도밖에 안 되지만, 제품의 품질을 결정하는 핵심요소라 할 수 있다. 불량 접착제는 신발 전체를 불량으로 만들 수도 있기 때문이다. 따라서 바이어들의 입장에서는 거래선을 바꾸는 위험이 매우 크기 때문에 장기간에 걸쳐 신뢰를 유지할 수 있는 생산자를 찾게 된다. 또한 소재의 유행이 수시로 변화하는 신발시장에서 각각의 제품에 적합한 접착제 등 적절한 소재를 적시에 생산할 수 있는 유연한 능력을 갖춘 생산자와 바이어가 결합되는 것이 제품시장에서 경쟁우위를 점하는 매우 중요한 요소로 작용한다.

이 회사가 바이어와 협력하여 세계시장에서 큰 성공을 거둔 제품은 신발용 접착제, 바닥재, 그리고 나이키와 함께 만든 '에어백'(air bag)이 있다. 에어백의 기술개발은 실제로 나이키와 동성의 합작품이다. 이 회사는 바이어들의 기술적 요구와 기준, 그리고 시장의 수요 변화에 적절히 대응할 수 있는 유연한 제품 생산능력을 축적해 왔다. 회사는 신발 소재 시장의 특성과 틈새를 적절히 파고들어 부산의 신발산업과 함께 오랜 동안 축적된 기술 인력을 유지해 올 수 있었던 것이다. 축적된 기술력과 제품시장에서의 유연한 대응 능력, 그리고 바이어들과의 장기간에 걸친 신뢰관계를 바탕으로 회사는 한국의 신발 제조업체들이 대부분 동남아로 이전하였음에도 불구하고

소재 분야에서의 독특한 지위를 유지해 왔다.

## 2. 구조조정의 전개

그런데, 신발 소재 부문에 역량을 집중하던 회사는 1980년대 중반부터 대대적인 사업 다각화와 사세 확장을 도모해 왔다. 한국 기업들의 공통적인 병폐였던 비관련 다각화, 인적자원의 능력에 대한 냉철한 판단 없이 차입금에 의존하는 확장 경영이 이 회사에서도 전개된 것이다. 그 결과 회사는 IMF 이전 신발 소재 및 접착제, 골프용품 등을 중심으로 무려 17개에 이르는 자회사를 거느리게 되었다. 그러나 IMF 위기 이전부터 공격적 다각화를 진행한 자회사들의 부실화가 진행되었다. 회사가 어려움에 직면하게 된 것은 몇 가지 내·외적 요인들이 복합적으로 작용한 결과였다.

회사 경영이 어려워진 가장 큰 내적 요인은 1990년대에 들어 업종 다각화 과정에서 초래된 계열회사들의 부실화 문제였다. 업종 다각화는 한 업종이 불황을 맞을 때 다른 업종이 상호 보완적 기능을 할 수 있을 것이라는 기대에서 추진된 것이지만, 이 회사의 다각화는 기술력이 뒷받침된 고유 영역과 무관한 분야로까지 진행되었다. 비관련 계열사 중 일부가 만성적 수익 부진으로 자본을 거의 잠식하자, 외부 차입의존도가 증가하였다. 이 과정에서 모회사인 동성화학은 계열사에 대한 지급보증의 부담을 질 수밖에 없었고, 지급보증이 급격하게 증가하면서 자회사를 살리려다 모회사까지 심각한 재무 부담을 떠안는 꼴이 되고 말았다. 비관련 다각화는 자금 부담 이외에도 기대했던 시너지 효과는커녕, 경영 역량을 분산시키는 결과를 가져와 계열사를 포함한 그룹 전체의 경쟁력을 저해하는 요인으로도 작용하였다.

한편 동성화학이 어려움을 겪게 된 주요한 외부적 요인은 회사의 해외시장이 중국과 동남아 일부 국가에 편중되어 있었다는 점에 있다. 이는 회사의 시장 확대와 성장 잠재력을 가로막는 주된 요인의 하나였다. 생산 판매 거점의 다변화를 통하여 글로벌 경영의 대열에 진입하기 위해서는 중국과 일부 아시아 국가를 제외한 기타 지역으로의 진출이 필수적이었음에도 불구하고 이 회사는 신발 소재 산업과 관련하여 중국 및 동남아 일부 국가에

서는 고도의 경쟁력을 갖추고 있었으나, 이들 지역을 제외한 다른 지역에서는 상대적으로 열세를 띠고 있었다. 여기에 IMF를 전후해서 시작된 금융위기는 회사의 경영, 특히 재무환경에 결정적인 악영향을 미친 요인이 되었다.

회사는 경영의 불안요인을 해소하고 선진기업형 사업구조 및 조직구조를 갖추기 위하여 IMF 위기를 맞기 전인 1996년부터 구조조정 작업을 진행해 왔다. 1997년 말부터 IMF 체제가 시작되자 회사는 곧바로 비상경영체제로 전환하게 되었다. 비상경영체제에 돌입한 동성화학은 위기 극복을 위하여 이 전부터 추진해 온 구조조정을 가속화하면서 재무구조 및 수익구조 개선과 신발용 소재 부문에서의 경쟁력 강화를 목적으로 저수익 사업에 대한 구조조정 및 비관련 계열사에 대한 강력한 구조조정을 추진하였다. IMF를 계기로 위기를 실감하고 있던 회사가 기존의 다각화 전략을 대폭 수정하여 부실 자회사에 대한 정리작업에 착수하면서 사업의 다각화에서 선택적 집중 경영으로 경영전략의 초점을 본격적으로 전환하는 구조조정을 본격화한 것이다.

동성화학이 다른 기업들과 달랐던 점은 위기를 인식하고, 이에 신속하게 대응한 시점이었다. 회사는 IMF 이전부터 다각화에 따른 부실화의 심각성을 심각하게 인식하고, 이에 대응하기 위한 구조조정을 재빨리 실행에 옮겼다. IMF는 구조조정을 가속화하고, 여기에 한층 힘을 실어 주는 계기로 작용하였다. 경영진은 다각화의 경험을 통해 일시적으로 유행하는 사업이라 할지라도 기반이 약하거나, 전문지식 역량을 축적하지 못한 분야로 진출하는 것은 결국 실패하고 만다는 것을 뼈저리게 느끼게 되었다. 기술력이 뒷받침되지 않은 외형 성장과 다각화의 문제를 절감한 회사 경영진은 성장 위주의 경영에서 부가가치 중심의 내실 경영으로 전환하기 위한 노력을 기울이기 시작하였다.

회사는 구조조정을 효과적으로 수행하기 위해 경쟁전략을 다각화로부터 선택적 집중 경영으로 설정하고, 핵심사업인 폴리우레탄 및 신발 소재 사업에 역량을 집중하기로 하였다. 다음으로 기술력을 바탕으로 고객과의 관계를 중시하는 경영을 지향하고자 하였다. 이러한 회사의 지향성을 요약하는 핵심 개념이 ‘작지만(small) 유연하고(soft) 강한(strong)’ 회사로 전환하여 신발 소재 산업을 선도하는 화학기업으로 재도약하는 것이었다.

그러나 이러한 목표가 가능하기 위해서는 우선 자체의 구조조정이 선행되어야 했다. 이 과정에서 동성화학이 선택한 전략은 핵심부문인 접착제 사업을 전략적 제휴를 통해 매각하고, 부실화된 비관련 자회사들을 정리하는 것이었다. 회사는 접착제 사업을 영국의 ICI사에 전략적 제휴의 형태로 매각하고, 우레탄 사업에 조직 역량을 집중하는 한편, 부실화된 골프공 유통사업에서 철수를 단행하였다. 자동차 시트를 납품하는 자회사 역시 이 과정에서 정리하였다.

<표 3-1> 동성화학 자회사의 구조조정 현황

국 내		해 외	
구조조정 전(7개사)	구조조정 후(4개사)	구조조정 전(7개사)	구조조정 후(4개사)
호성석유화학(주)	호성석유화학(주)	IDS(인니)	
(주)팬텀	(주)팬텀	TDS(태국)	
(주)동성글로벌		GDS(중국)	
(주)동성교육개발		FDS(중국)	FDS(중국)
(주)동성기공	(주)동성기공	QDS(중국)	QDS(중국)
(주)동성그린테크	(주)동성그린테크	JDS(인니)	JDS(인니)
정우산업(주)		DAC(미국)	DAC(미국)

회사의 구조조정은 모두 3단계에 걸쳐 진행되었다. 먼저 회사는 영국의 ICI 그룹과 구조조정을 위한 전략적 제휴관계를 맺었다. ICI의 자회사인 내셔널스타치사와 합작법인을 설립한 후, 이 회사에 접착제 사업부문의 국내 생산 설비와 영업권 관련 기술 등을 5,780만 달러에 매각했다. 또 해외 원료 조달 부문에서도 양사가 서로 손을 잡기로 했다. ICI와의 원료 공동구매 등을 통해 비용절감 효과를 도모했다. 동성은 기술 분야에서도 ICI와 제휴하기로 했다. 동성화학의 신발용 접착제 부문과 신발창, 미드솔 부문 기술은 세계에서 독보적이다. 이에 비해 ICI는 목재 및 건축 등에 사용되는 산업용 접착제와 전자, 특히 전기용 접착제 부문 및 신발용 아웃솔 부문에서 최고의 기술력을 가지고 있다. 따라서 양사는 기술제휴를 통해 연구개발 비용을 크게 절감함과 동시에 접착제를 포함한 신발용 소재 부문 전반에 걸쳐 세계 최

고의 경쟁력을 갖출 수 있게 되었다. 양사간 제휴의 시너지효과는 거래선 확보에서도 나타났다. 동성화학은 나이키, 리복 등 주요 신발 메이커와 긴밀한 관계를 유지함으로써 안정적인 고객을 확보하고 있다. ICI는 인도, 파키스탄 등을 포함하여 55개 국에 걸친 세계적인 마케팅 및 생산 네트워크를 구축하고 있다. 이번 제휴로 양사는 영업망 확보에도 큰 도움을 얻게 된 것이다.

다음으로 회사는 경영 전반을 위기상황으로 몰아넣은 울산 소재 폴리올 사업부를 독일 바스프에 150억원에 매각했다. 동성화학은 100억원을 들여 울산에 폴리올 공장을 설립, 1996년 9월부터 생산을 시작했으나 여의치 않았다. 1997년에는 이 부문에서 매출 125억 원에 약 50억 원의 손실을 기록했었다. 동성화학은 2차에 걸친 일련의 신속한 구조조정과 외자도입을 통해 재무구조를 크게 개선시킬 수 있게 되었다.

마지막으로 동성화학은 동성글로벌, 팬텀, 동성기공 등 관계사 구조조정을 거의 마무리짓게 되었다. 부실한 관계사 지급보증 해소 등을 통해 회사는 수익구조를 더욱 개선할 수 있게 된 것이다. 또한 동성화학은 회사의 연구개발 역량을 고유 업종에 집중하기 위해 용인의 중앙연구소를 부산 본사로 전진배치하고, 현장과 긴밀히 연관된 제품의 연구개발을 도모하였다. 이러한 노력들을 통하여 현장의 제조기술 역량과 연구개발 역량이 긴밀히 결합된 기술집약적 생산체제가 가능하게 되었다.

이와 같은 구조조정의 결과 회사의 경영관련 제반 지표들은 1994년 이후 꾸준한 증가 추세를 보여왔으며, 특히 IMF 체제에 직면하였던 1997년에서도조차 연간 매출액은 더욱 증가하는 모습을 보여준다(표 3-2 참조). 구조조정의 성과는 작업현장의 품질과 생산성을 통해서도 분명하게 가시화되었다. <표 3-3>을 보면 제품의 불량률은 1995년 이후 현저한 감소 추세를 기록하는 것을 알 수 있다.

동성화학의 구조조정이 보여주는 중요한 특징은 있는 자산을 매각하여 차입금을 상환하는 방식이었다. 이 과정에서 아무리 이익이 많이 남는 사업도 제가격을 받고 매각하는 것을 목표로 하였다. 이 회사는 매각이 어려운 부실 자회사보다는 이익을 남기는 핵심사업 분야를 우선 매각함으로써 구조조정의 성과를 조기에 가시화하는 데 성공하였다. 회사의 핵심 부서들 중 하나였

<표 3-2> 동성화학의 경영 지표 추이

	1994년	1995년	1996년
매출액(원)	1,197억	1,398억	1,613억
1인당 총매출액(원)	1억	2억	2억4천
총생산량	78,457톤	91,235톤	103,729톤
1인당 총생산량	96톤	134톤	159톤

<표 3-3> 불량률 추이

		1995년	1996년	1997년
사내 부적합품	톤	636	347	107
	(%)	0.72	0.39	0.1
사의 부적합품	톤	179	106	44
	(%)	0.2	0.12	0.05

던 접착제 사업을 순조롭게 매각한 것은 이러한 결정의 산물이었다.

자회사 매각과 핵심사업 부문의 매각을 통해 회사는 차입금을 상환하고 추가적 기술 축적을 위한 여력을 갖추게 되었다. 핵심 및 부실 계열사들을 매각함으로써 외형은 축소되었지만, 조직 역량을 집중시켜 고유사업 분야에서 시장 선도기업의 위치를 유지할 수 있게 되었다. 또한 유연한 조직문화를 갖추고 경영기법을 선진화함으로써 무형의 경쟁력을 강화하고, 회사가 핵심 역량으로 보유하고 있는 신발용 소재 부문을 중심으로 세계적인 신발 소재 화학기업으로 성장하기 위한 기반을 마련한 것이다.

### 3. 노사관계의 변화

#### 가. 경영의 전략적 선택

##### 1) 노사문화의 전통

회사는 구조조정을 진행하는 과정에서 경비 절감, 급여 동결, 상여금 50% 인하 등을 단행하였는데, 이를 실시하기 이전 회장의 솔선수범을 상징하는

의미에서 회장 연봉 1원을 발표하기에 이르렀다. 모든 계열사들이 어려움에 직면한 것은 아니었기 때문에 안정된 수익을 누리던 사업 부분에서는 상당한 불만의 소리가 존재했다. 그러나 구조조정에 대한 종업원들의 공감대는 용이하게 형성될 수 있었다. 이러한 배경에는 회사의 초창기부터 축적되어 온 오랫동안의 노사간 신뢰의 문화가 중요한 역할을 하였다. 회사의 선대 오너는 중소기업을 경영하면서도 종업원들의 복지와 고용안정을 중시하는 전형적인 ‘온정주의’ 경영자였다. 그는 현장을 중시하고, 현장 속에 있으면서 현장 직원들의 이름을 다 외울 정도로 직원들 개개인과 긴밀한 인간관계를 유지하였다. 종업원들의 복지에 많은 노력을 기울여서 직원들에게 맛있고 질 좋은 음식을 제공해야 한다며, 소문난 음식점이라는 음식점에는 전부 식당 주방장을 데리고 다니곤 했다. 특히 식당 메뉴만큼은 회장이 직접 결재할 정도로 신경을 많이 쓰는 등 현장 중심의 인간적 경영을 중시했던 것이다. 종업원들의 복지에 대한 회사의 관심이 컸기 때문에 이 회사에서는 오래 전부터 지역의 다른 회사들에 비해 복지후생이나 임금 수준이 상당히 높은 편이었다. 이처럼 경영자가 스스로 모범을 보이고 솔선 수범하는 자세가 종업원들의 마음 속에 깊이 자리잡고 있었기 때문에 이 회사의 노사관계 전환은 비교적 용이하게 이루어질 수 있었던 것이다.

## 2) 노사관계 정책

축적된 온정주의적 노사문화와 더불어 이 회사가 구조조정과 노사협력을 성공적으로 이끌어낼 수 있었던 배경에는 독특한 노사관계 정책들이 중요한 설명요인으로 등장한다. 노사관계 측면에서 회사가 지향한 중요한 정책의 하나는 노조 및 현장노동자들과 일상적 대화와 접촉을 유지하고, 참여를 활성화시키는 것이었다. 회사는 이것을 두 방향에서 추진해 왔다. 우선 노조와는 공식적·비공식적 대화를 활성화하는 동시에 노조 대표자를 이사회에 참관시킬 정도로 적극적으로 정보를 공유하고 있다. 이와 같은 노력과 더불어 일상적으로 노사가 허심탄회한 대화의 장을 수시로 마련하는 것 역시 노사간의 이해를 증진시키는 데 크게 기여한 것으로 보인다.



회사의 노무관리 담당자는 ‘자주 만나 대화하는 것’이 회사의 노사관계 정책이라고 설명한다. 결국 잦은 교류를 통해 상호 신뢰를 증진시켜 왔기 때문에 서로에 대한 이해도가 높고, 협력적 분위기를 꾸준히 축적해 갈 수 있게 되었다는 것이다. 대화와 정보공유가 활성화된 분위기에서 무리한 안이 나올 수 없고, 합리적인 협상문화가 형성될 수 있었다는 설명이다.

노사간 대화의 장에서 중요한 비중을 차지하는 것은 비공식적 접촉의 빈도이다. 회사는 휴식, 중식 시간 등을 이용하여 노조 간부나 조합원들과 장기를 두거나 각종의 회합을 가지면서 많은 시간을 함께 하기 위해 노력해 왔다. 노무관리 담당 부서나 노동조합 사무실도 권위주의적 요소를 없애고, 누구나 마음놓고 출입하여 일상적 대화를 나누고 어려움을 이야기할 수 있도록 항상 상호 개방하며, 노무 담당자는 개인의 사생활에 관한 고충까지도 최선을 다해 해결되도록 노력하는 등 늘 상담하는 자세를 견지하고 있다. 나아가 정보공유를 활성화하기 위해 회사에서는 노조가 원하는 경영정보나 자료 등을 신속하게 제공함으로써 의사소통의 부족으로 인한 불신과 오해를 줄이기 위해 많은 노력을 기울이고 있다. 또한 노조의 요구를 비판적으로 보지 않고, 노무 관리자나 경영자가 모르고 있었던 점을 지적해 둔다는 시각에서 접근함으로써 노조의 요구사항을 긍정적으로 수용하고자 노력해 왔다.

이처럼 활성화된 비공식적 관계는 공식적 단체교섭이나 협상을 효율적으로 수행하는 데 중요한 토대가 되고 있다. 노사 양측은 임금이나 단체협상의 장기화에 따른 문제점을 해소하기 위해 노사 각 3인으로 구성된 소위원회를 구성하여 사전 안전심의를 한 후 본 교섭에서는 최종 토의만을 한 다음 타결하는 방식을 채택하였다. 이러한 과정을 통해 실제 공식적 임금 및 단체협상은 신속하고 순조롭게 진행되는 관행을 정착시키게 되었다.

노사협력을 위해 회사가 취한 중요한 정책의 하나는 노조의 대표가 회사 경영 과정에 참여하여 충분한 정보를 공유할 수 있도록 노조 대표의 참여를 보장하는 것이다. 이를 위해 회사는 구조조정 등의 의사결정 과정에서부터 노조 대표를 이사회에 참여시키고 있다. 이 회사의 경영의사결정은 회장 단독으로 이루어지는 것이 아니라 사외이사 2명, 감사, 그 사업의 책임자로 구

성된 이사회를 중심으로 이루어진다. 또 하나 집행이사회는 의사결정 이사회가 확대된 개념인데, 위의 구성원들 이외에 노조 위원장과 등기임원 등으로 이루어진다. 이 회사에서 노조 대표의 이사회 참여는 노조의 경영권 개입이나 경영참여의 의미보다는 정보공유의 의미를 더 강하게 갖는다. 정보의 사전 공유를 통해 노사협의회나 단체교섭 등에서 노사간의 합의 도출을 훨씬 용이하게 해주는 효과를 지닌다. 이처럼 경영의사결정과 관련된 정보가 현장 수준뿐 아니라 고위 과정에서도 충분히 공유됨으로써 노사협력의 기초를 다질 수 있게 되는 것이다.

다른 한편, IMF 구조조정 이후 인사관리에 대한 회사의 정책은 능력과 성과 중심의 인적자원관리 제도와 관행의 도입을 중시하는 방향으로 조금씩 이동하는 경향도 드러내고 있다. 이와 관련하여 회사는 첫째로 연공서열적 인사제도에서 탈피하여 공정한 업적평가에 기초한 연봉제를 구축하고, 둘째로 성과에 따라 기준상여금 외에 성과 가급 형태의 상여금을 차등 지급하며, 셋째로 회사의 주요정책 및 경영방침 일체를 회사의 최고의결기관인 이사회에 상정 처리하여, 이사회를 통한 공동의사결정 기능을 강화하고 경영의 투명성 증대를 도모하고 있다.

구조조정 과정에서 나타난 고용정책상의 또 다른 변화의 하나는 회사 설립 이후 처음으로 비자발적 고용조정을 시행한 점이다. 이러한 회사의 조치는 조직의 비생산적 관성을 제거하고, 조직 분위기를 쇠신하는 차원에서 30여 명의 사무관리직 및 일부 현장직 종업원들에 대한 권고사직으로 나타났다. 600여 명의 직원들 중 30여 명이 1997년 한 해에 권고사직으로 회사를 떠난 것은 비록 다른 회사들에 비해 그 규모가 상대적으로 적은 것이었지만 이 회사에서는 상당히 민감한 변화라 할 수 있다. 회사에 따르면 이러한 고용조정은 노조와 그 필요성에 대한 인식을 공유하는 바탕 위에서 긴밀한 협의를 통해 이루어졌다고 한다. 또한 적자사업을 외국 회사에 매각하는 과정에서도 생산직은 100% 고용승계가 이루어졌지만, 관리직 중 중복 인원의 일부는 사직하는 경우도 발생하였다.

그러나 사무관리직 부분에서의 변화에도 불구하고 생산직 부분에서 공동체적 고용관계의 기본 구도는 그대로 유지되고 있는 듯이 보인다. 생산직의

경우 회사는 적극적 인력감축보다는 신규채용 중단, 기존 인력의 재배치 등을 통해 최대한 고용을 유지하는 정책을 일관해서 유지하고 있기 때문이다. 이와 같은 차별성은 결국 회사가 노조의 묵시적 반대 입장을 상당한 비중으로 인식하고 있을 뿐 아니라, 생산직에 대한 고용정책의 갑작스런 변화가 초래할 수 있는 부작용 또한 고려하고 있기 때문으로 볼 수 있다. 회사에서는 현장 작업자들의 잦은 이동이 결국 제품 불량률로 이어질 수 있다고 판단한다. 회사의 설명에 따르면 인수·합병시 회사의 매각이 순조롭게 이루어질 수 있었던 것은 기술이나 설비보다는 이 회사가 보유한 숙련 노동력의 지식과 능력 때문이었다는 것이다. 그런데 품질과 생산성의 안정에 필수적으로 요구되는 현장 수준의 기술과 지식은 장기간의 현장경험을 통해 축적되는 것이지 결코 잦은 이동에 의해 축적될 수는 없기 때문에 인적자원을 중시하는 경영을 도모해야 한다는 것이다.

#### 나. 노조의 전략적 선택

동성화학노조는 1989년 4월에 설립되어 만 10년을 경과하였다. 노조가 처음 만들어졌을 때 이 회사의 노사관계는 당시의 시대적 상황을 반영하여 상당한 긴장이 존재했다. 그러나 이러한 긴장은 노사관계가 제도화되면서 점차 협력적 방향으로 안정화되어 갔다. 이 회사에서 노사의 단체협상은 몇 년 전부터 무교섭 타결이 관행화되어 오고 있다. 노사간에 충분한 사전 대화와 정보공유의 기회와 통로가 존재하기 때문에 별다른 문제 없이 무교섭 타결이 가능했다는 것이다. 노조 위원장의 설명에 따르면 초창기 노사 교섭은 임금협상 하나로 10회 이상 진행되기도 하였다. 그러나 이러한 노사관계는 급속히 협력적 관계로 변화하면서 지난 10여 년간 노사분규가 없었다. 현재 노조 위원장은 2대부터 5대까지 3차례 연임하고 있다.

이와 같은 상황에서 회사의 구조조정 상황은 노조에 대해서도 어려운 선택을 강요하는 압박요인이 되었다. 노조가 가장 우려한 대목은 고용안정과 노조원수의 감소 문제였다. 그러나 구조조정의 필요성에 대해서는 노조 역시 공감대가 형성되어 있었다. 특히 누적 적자의 주요 요인이 되어 온 울산

공장 등과 같은 적자 계열사의 매각이나 중앙연구소의 정리 등에 대해서는 노조가 오히려 적극적인 입장을 취하였다. 이와 더불어 노조는 종업원들의 고용이나 복지의 보장이 이루어진다는 조건하에서 대표적인 흑자 사업인 접착제 사업을 과감히 매각하는 데에도 동의하였다. 구조조정에 접어들면서 노조가 가장 큰 관심을 보인 문제는 당연히 종업원들의 고용안정 문제였다.

노사관계가 비교적 순조롭게 안정화될 수 있었던 데에는 기업의 생존과 경쟁력을 중시하는 노조의 입장과 회사의 전망이 거의 일치할 수 있었기 때문이었다. 노조는 고용안정과 임금 향상을 위해서는 경쟁력과 생산성을 향상시키는 것이 필수적이라는 데 회사와 인식을 같이함으로써 노조원들의 고용을 안정시키는 대가로 임금을 안정시키는 데 적극 동참하였던 것이다.

이러한 노조의 태도는 구조조정 과정에서 분명히 드러났다. 고용과 복지의 100% 승계만 보장된다면 회사의 매각을 포함한 구조조정에 노조가 이의를 제기할 이유가 없었다. 노조는 분배보다는 고용을 우선하는 정책을 더욱 중시하고 있었던 것이다. 이러한 이유 때문에 노조는 근로조건의 100% 승계를 보장하는 조건하에서 일부 핵심 계열사의 매각에 순순히 합의했던 것이다. 이러한 노조의 정책에 대해 조합원들의 반대나 반발은 사실상 거의 없었던 것으로 보인다. 조합원들의 일반적 분위기는 경영 능력이 우수한 기업이 회사를 인수하여 고용안정이 이루어지고 근로조건이 개선된다면 회사 매각에 반대할 이유가 없다는 것이다. 이와 같은 노조의 태도는 구조조정 과정에서 협력적 노사관계를 정착시키는 데 중요한 역할을 한 것으로 판단된다. 결국 고용을 중시하는 노조운동은 분배를 중시하는 노조운동에 비해 구조조정과 노사협력을 이끌어내는 데 더 유리하다고 결론지을 수 있다.

그러나 노조의 정책이 노조의 입지와 노동자들에 대해 아무런 회생을 요구하지 않은 것으로 볼 수는 없다. 우선 노조는 계열사의 정리 등으로 인해 조합 규모가 축소됨으로써 조직력 약화의 위험성을 떠안아야만 했다. 또한 노조원들의 고용은 지킬 수 있었지만, 조합원 신분이 아닌 사무관리직과 연구직의 고용조정에 대해서는 노조가 별다른 영향을 미칠 수 없었다. 이 점에서 노조의 정책 역시 일정한 한계를 지닌 것으로 보아야 할 것이다.

<표 3-4> 동성화학의 노사관계 관련 주요 일지

	일 자	세부내용
IR 장영실상 수상	1993. 10.	가류고무 NO BUFFING 접착제 개발 부문 수상
노동부 차관 방문	1995. 5. 10.	부산·경남 노사협력 우수업체로 방문
ISO 9002 인증 획득	1995. 8.	한국품질인증센터
'96년도 임단협 무교섭 타결	1996. 4. 27.	조합의 요구조건을 회사가 대부분 수용
회사 경쟁력 강화를 위한 노사협력 공동선언문 채택	1996. 4. 27.	<공동선언문 채택> - 산업평화와 고용안정에 함께 노력한다. - 생산성 향상과 불량률 제로화에 앞장선다. - 지속적인 경영혁신 추진에 함께 노력한다.
'97년도 임단협 무교섭 타결	1996. 12.11.	2년 연속 무교섭 타결. 정부의 노동법 개정안을 놓고 사용자와 노동자 간 이해가 첨예하게 대립, 총파업의 국면으로 치달고 있는 가운데, 노사가 동반자 관계를 선언하고 임금협상을 무교섭으로 마무리함으로써 산업계 최초로 2년 연속 무교섭 임금협상 타결을 이끌어냄.
무재해 달성		본사 공장: 1배 달성(1997. 1. 16) 울산 공장: 5배 달성(1996. 4. 8) 시화 공장: 3배 달성(1996. 12. 29)
'97년도 산업 평화의 탑 수상	1997. 5.	대통령 표창(동탑 수상)
'97년도 노사협력 우량기업 선정	1997. 12.	노동부 선정: 정부의 각종 세제·고용지원 혜택
'98년도 임단협 무교섭 타결	1997. 12. 10.	3년 연속 무교섭 타결
'98년도 보람의 일터 대상	1998. 2.	한국경영자총협회 시상

<표 3-5> 동성화학의 종업원수 증감 상황

(단위: 명)

	전 체	월평균 종업원수	증감 종업원수
1993년	9,993	833	
1994년	9,511	793	-40
1995년	9,271	773	-20
1996년	7,604	634	-139
1997년	7,680	640	6
1998년	6,549	546	-94
1999년	4,196	350	-196

노사간의 의사소통에 대해 노조는 비교적 원활한 의사소통이 다양한 방식으로 이루어지고 있다고 평가한다. 공식적 수준에서는 사내 방송, 소식지, 노사협의회 등이 중요한 몫을 차지하고 있으며, 집행간부들을 통해서나 아침 미팅 시간을 이용하여 현장노동자들과 상시적 정보공유가 이루어지고 있다. 노사협의회는 경우 생산성 향상, 고충처리, 교육훈련, 안전보건, 작업환경 개선, 근로복지 증진 및 개선 등과 관련하여 매분기(임시)마다 최고 경영자가 참석한 가운데 이루어지고 있으며, 여기에서 경영계획 전반 및 실적에 관한 사항, 분기별 생산계획과 실적, 인력운영 계획, 기타 노조의 요구사항을 보고·설명하며, 협의사항으로 생산성 향상과 노동자의 복지증진, 근로조건 개선 등을 상호 협의한다.

이와 같은 공식적 의사소통 방식과 더불어 이 회사에서 노조와 회사 경영진의 대화나 접촉은 거의 일상적으로 이루어지고 있다. 노조 위원장은 대표이사와의 거의 매일 만나 현장의 애로사항 등을 논의하고, 가능한 것들에 대해서는 바로바로 해결하기 위해 노력한다. 회사 역시 노조에 대해 정보공유에 인색하지 않아 1급기밀 이외의 정보는 거의 숨기지 않고 알려준다. 실무수준의 노사관계에 대해 “노조 사무장은 회사의 입장에서, 노무과장은 노조의 입장에서 서서 문제를 해결하려고 노력하기 때문에 노사간의 현안들을 대부분 실무 차원에서 원활히 해결되는 편”이라고 한다.

노사간의 원활한 의사소통과 더불어 노조의 중요한 과제의 하나는 조합원들과의 내부적 의사소통을 얼마나 원활히 하면서 조합원들의 의견을 민주적으로 수렴할 수 있는가의 문제라 할 수 있다. 일상적 고충처리 차원에서 노조의 역할이 매우 크다고 설명한다. 개인적 법률 상담, 대출 등의 문제에 대해 회사와 노조는 고문 변호사 등을 통해 해결방안을 찾아주기 위해 노력하는 편이다. 그러나 임금협상이나 단체교섭 등에 대해 노조는 집행부의 자율성과 독자성을 중시하는 편이다. 임금협상안 등을 대의원대회에서 결정할 경우 집행부의 운신이 어려운 관계로 자체의 의견 절충 후 직원들에게 설명하는 방식을 취하고 있다. 이러한 부분에서 대의원들의 불만이 상당히 존재하고 있다. 그러나 위원장은 단체교섭이나 임금협상 등의 부분에서 위원장의 책임성과 권한이 중요하다는 점을 강조하고 있다.

&lt;표 3-6&gt; 동성화학의 지난 수년간 임금교섭 과정

	1994년	1995년	1996년	1997년
교섭만료일	5월 26일	5월 30일	무교섭	무교섭
타결 일자	5월 26일	5월 30일	4월 27일	1996. 12. 11.
교섭기간 및 교섭횟수	4.11.~29.(3차)	4.20~5.30.(3차)		
협상 인상률	6%	7%	6%	5%

임금교섭과 관련하여 노조 위원장은 사전에 의견을 수렴하고, 타사의 움직임 등을 비교하면서 집행부의 안을 만들고 있다. 이 과정에서 반대 입장이 있어도 심각한 수준이 아닌 경우 집행부의 독자적 판단에 따라 의사결정이 이루어진다. 이러한 조합의 안에 대해 회사측은 거의 대부분 수용하는 입장을 취해 왔다. 1999년의 경우 조합에서는 상여금과 학자금의 원상 복귀와 임금의 5% 인상을 요구했지만, 회사에서는 성과급을 주식으로 지급하였다. 그런데, 14,000원 정도 하던 주식이 140~150%까지 상승하여 조합원들이 큰 이득을 얻게 되었다.

경영참여 문제에 대해 노조에서는 경영에의 간섭이나 개입 차원이 아닌 정보공유 차원에서의 참여가 바람직하다고 판단하고 있으며, 노조 위원장의 이사회 참여 역시 이러한 수준에서 이루어지고 있다. 특히 회사 경영에 대해 사전에 정보를 공유함으로써 노사간의 이견을 축소시킬 수 있고, 공감대를 용이하게 형성할 수 있다는 측면에서 정보공유를 중심으로 한 노조의 사전적 경영참여를 바람직하게 판단하고 있고, 회사 역시 이 부분에 대해 공감대를 유지하고 있다.

노조가 협력적 노사관계에서 가장 중시하는 요소는 상호 신뢰에 바탕을 둔 공동책임 의식인 것 같다. 그런데, 이러한 의식이 만들어지기 위해서는 노사관계에 대한 최고경영자의 개방된 자세가 요구된다. 최고경영자가 노조를 불필요한 존재나 없어야 할 존재로 인식한다면 신뢰는 만들어질 수 없을 것이다. 노조 위원장은 경영자가 자본을 투자하더라도 생산은 노동자들에 의해 이루어지며, 그 성과를 공정하게 배분한다는 생각이 경영진에 정착된다면 노사관계의 근본 현안들은 사실상 거의 해결된 것으로 파악한다.

#### 다. 노동자에 대한 영향

동성화학의 구조조정은 현재 거의 마무리 단계에 있는 것으로 보인다. 이에 따라 회사에서는 종업원들의 사기를 북돋우기 위한 노력을 기울이고 있다. 복리후생이나 급여를 IMF 이전으로 회복시키고, 성과급과 연봉제를 도입하였다. 그러나 성공적 구조조정과 노사협력에도 불구하고 동성화학 내에서는 여전히 일정한 문제들이 존재하고 있다. 그 중에서 가장 큰 문제는 근로조건의 저하로 인해 나타날 수 있는 종업원들의 사기저하 문제이다. 고용은 그런대로 유지되고 있지만, 일정한 부분 임금 손실이 존재하고 있으며, 기업의 매각에 따른 고용 문제는 여전히 불안요인으로 잠재해 있다. 이러한 문제를 해소하기 위해 회사에서는 현장에 밀착된 경영과 간담회 개최 등 종업원들과의 유대 강화를 위해 노력하고 있지만, 실제적으로 구조조정에 대한 두려움이 완전히 사라진 것으로는 볼 수 없을 것이다.

#### 4. 요약 및 함의

동성화학의 구조조정과 협력적 노사관계로의 전환을 통해 얻을 수 있는 함의를 정리해 보면 다음과 같다.

인적자원의 능력에 대한 냉철한 판단 없이 차입금에 의존하는 확장 경영은 기술, 지식 및 인적자원의 개발을 저해하는 결과를 가져옴으로써 장기적으로 신뢰에 기초한 협력적 노사관계의 발전을 저해할 수 있다.

구조조정에 대한 노동자와 노조의 공감대가 비교적 순조롭게 형성될 수 있었던 데에는 장기간에 걸쳐 축적된 노사간의 신뢰가 중요한 요소로 작용하였다. 특히 종업원들의 고용과 복지를 중시하는 경영철학이 노동자들의 신뢰를 획득하는 데 중요한 역할을 한 것으로 보인다.

노사협력의 분위기가 형성되기 위해서는 노동자 및 노조와 일상적 수준에서 공식적·비공식적 대화와 접촉을 활성화하고, 이들을 경영의 동반자로 참여시키며, 적극적으로 정보를 공유하고자 하는 경영진의 전향적인 자세가 매우 중요하다. 잦은 교류는 신뢰를 축적시키고, 서로에 대한 이해를 증진시



키며, 협력적 분위기를 축적하는 데 필수적이다.

노사간 대화의 장에서 중요한 비중을 차지하는 것이 비공식적 접촉의 빈도이다. 활성화된 비공식적 관계는 공식적 단체교섭이나 협상을 효율적으로 수행하는 데 중요한 토대가 되고 있다.

노사협력을 촉진하기 위해서는 노조나 노동자 대표가 회사 경영 과정에 참여하여 충분한 정보를 공유할 수 있도록 하여야 한다. 가능하면 의사결정 과정에 노조 대표를 참여시킬 수도 있다. 노조 대표의 참여는 경영권 개입이나 간섭보다는 정보공유의 의미를 더 강하게 갖는다.

정보의 사전공유는 노사협의회나 단체교섭 등에서 노사간의 합의 도출을 훨씬 용이하게 해주는 효과를 지닌다. 경영의사결정에 대한 정보와 그 과정이 현장 수준뿐 아니라 고위 과정에서도 충분히 공유됨으로써 노사협력의 기초를 다질 수 있게 되는 것이다.

경영위기에 대한 신호가 나타나기 시작할 무렵 회사가 신속한 구조조정을 통해 위기상황에 발빠르고 과감하게 대처하는 것이 중요하다. 기술력이 뒷받침되지 않은 비관련 다각화로부터 핵심 영역으로 지식과 자원을 집중시키는 구조조정이 신속하게 이루어져야 노사관계도 안정을 되찾을 수 있다.

사무관리직 부문에서 성과 중심의 새로운 인사 제도를 도입하는 것은 일정한 의미가 있지만, 생산직 부문에 대한 급격한 변화의 추구는 노사간의 연대를 약화시킬 수도 있다. 생산직 부문에서의 고용 정책은 공동체적 고용 관계의 기본 구도를 유지하는 선에서 시장적 기제를 보완적으로 사용하는 것이 바람직한 것으로 보인다. 품질과 생산성의 안정에 필수적으로 요구되는 현장 수준의 기술과 지식은 장기간의 현장 경험을 통해 축적되는 것이지만, 잦은 이동에 의해 축적될 수는 없기 때문이다.

노조가 구조조정 과정에서 지켜야 할 가장 중요한 목표는 종업원들의 고용안정을 보장하는 것이다. 노조는 고용안정과 근로조건 유지 및 향상을 위해서 경쟁력과 생산성을 향상시키는 것이 필수적이라는 데 회사와 인식을 같이할 필요가 있다. 고용을 중시하는 노조운동은 분배를 중시하는 노조운동보다 노사관계를 협력적으로 만드는 데 중요한 것으로 보인다.

대규모 구조조정에도 불구하고 안정된 노사관계가 유지되기 위해서는 인

적자원의 숙련과 정보 수준이 제고되어야 한다. 고기능 제품의 유연한 생산을 숙련 노동력에 의존하는 생산체제를 갖고 있는 회사에서는 장기적 협력의 토대가 마련될 수 있다. 회사의 경쟁력이 설비나 자본이 아닌 숙련 지식을 지닌 노동력에 의해 좌우되는 경우 회사는 인적자원을 중시하는 경영전략을 선택할 수밖에 없다.

## 第4節 事例 II: 한국전기초자(주)

### 1. 회사 개요

<한국전기초자주식회사>는 브라운관용 유리벌브 전문 생산업체로 오랫동안 이 업종의 대표 기업으로서의 위치를 차지해 온 세계시장 4위의 주요 생산업체이다. 1997년 말 현재 자본금 328억 원, 연간 매출 2,377억 원, 총인원 1,900명 규모인 이 회사는 그동안 미국 회사로부터 기술을 이전받아 매출액의 1.5%에 달하는 로열티를 지불하면서 제품을 생산해 왔다. 현재 이 회사에서는 14인치에서 33인치까지의 모니터용 유리벌브와 전자관 유리제품 등을 생산하고 있다. 제품은 국내 전자회사들을 통해 판매되고 있고, 20% 정도를 수출한다. 현재 이 분야에서의 국내 시장은 삼성코닝과 전기초자 두 회사로 양분된 양상을 보이고 있다. 이 회사의 제품들은 대량생산체제에 의존해 왔지만, 최근 들어 완전 평면 브라운관 등이 양산되면서 제품의 디자인, 강화 유리 소재, 제조기술 등의 분야에서 역동적인 혁신이 전개되고 있다.

그러나 한국전기초자의 유리벌브 시장은 1996년부터 제품공급 과잉상태가 지속되어 온 데다가 국내 브라운관 회사의 수입제품 선호로 인해, 과거 독과점업체로서의 안정된 시장 지위를 위협받게 되었다. 또한 제품의 가격과 품질에서도 문제점들이 노출됨에 따라 시장 점유율이 급속히 잠식되기 시작하였다. 때마침 회사는 제2공장 증설과 제3공장의 신설로 막대한 차입

금 부담을 안게 되었고, 재고 조절을 위하여 6기의 보유 용융로 중 1기의 가동을 중단하기에 이르렀다.

이러한 상황에서 노사간의 갈등은 깊어만 갔다. 폐쇄적이고 권위적인 경영에 의존하던 오너의 전근대적 노사관과 종업원들의 이해가 대립하면서 노사간의 갈등은 한 치의 양보도 없는 대결로 치달았다. 결국 이러한 갈등은 1997년 7월 16일부터 9월 30일까지 77일 동안의 전면 파업이라는 극단적인 상황에 이르게 되었다. 하루 24시간 가동해야 하는 용융로를 가진 회사에서 전면 파업을 한다는 것은 곧 회사의 문을 닫는 것이나 마찬가지였다.

노조의 대립적 자세도 문제였지만, 오너의 가부장적 태도와 타협을 모르는 행동으로 인해 분규는 장기화되었고, 회사의 경영상황은 급속히 악화되었다. 고용안정 보장과 파업기간 중의 임금 지급 등에 대한 노사간의 팽팽한 대립 양상이 계속되자 회사의 고정 바이어들이 이탈하였고 적자는 급속히 증가하였다. 결국 회사는 매각의 길로 들어설 수밖에 없었고, 회사의 경영진은 교체되었다. 이 상황에서 경영진과 노조를 포함한 회사의 성원들은 누적 적자와 막대한 부채를 해결하고 구조조정을 수행하면서 동시에 노사관계를 정상화시켜야 하는 엄청난 과제에 직면하게 되었다.

## 2. 구조조정의 전개

인수합병 전후 이 회사의 사정은 더 이상 악화될 수 없는 상황에 처해 있었다. 당시 이 회사의 모기업인 한국유리그룹은 ‘부즈앨런 헤밀턴’사에 경영진단을 의뢰했다. 결과는 냉혹한 것이었다. 과잉투자로 모기업만큼이나 덩치가 커진 데다 시장환경의 불투명, 과도한 차입금 등으로 인해 경영의 정상화가 거의 불가능할 지경이라는 진단이었다. “이 회사는 현재의 상태로는 생존할 수 없다”는 것이 보고서의 최종 결론이었다. 회사 경영의 결정적 전환이 없을 경우 공멸에 처할 수밖에 없는 위기상황에서 노사는 선조업 후교섭을 합의한 후 77일간의 파업을 끝내고 일단 조업을 재개하였다. 그러나 과도한 설비투자로 자금 부담이 가중된 데다가 국내 및 해외 수요의 침체로 공급과잉 현상에 따른 전반적 판매 부진 등으로 채산성이 극도로 악화되었

고, 조업 중단으로 인해 빚어진 600여억 원의 적자로 경영난에서 헤어날 수 없던 채 1997년 12월, 한국전기초차는 한국유리그룹에서 대우그룹으로 경영권이 넘어가게 되었다.

대표이사와 경영진이 바뀌고 새로운 경영진에 의해 경영이 시작되었을 때 이 회사는 파업기간 동안 판매가 없었으므로 자금이 고갈되어 종금사로부터 단기자금을 높은 이자로 차입하여 운영자금을 충당하고 있었으며, 그나마 IMF 관리체제가 되면서 차입금 상환을 독촉받아 경영불안과 이에 따른 고용불안으로 회사의 분위기는 어수선하고 종업원들의 사기는 저하되어 있었다.

전기초차의 혁신은 이때부터 시작되었다. 대우 계열사 편입 직후 회사가 직면한 가장 큰 문제는 막대한 부채를 최단시일 내에 처리하는 것이었다. 그러나 인력의 감축 없이 구조조정을 수행하기 위해서는 생산체제를 정상화시키는 것과 더불어, 신뢰성 있는 고품질 제품을 값싸게 공급함으로써 기존 시장을 탈환하는 것이 급선무였다.

이러한 과제를 수행하기 위해 회사가 추진한 전략은 기존 인력의 인위적 조정을 최소화하는 대신 생산성과 품질향상에 전력을 기울이는 것이었다. 또한 회사는 수출 경쟁력과 시장 점유율을 회복하기 위해 더욱 공격적인 생산전략을 선택하였다. 이것이 성공을 거두기 위해서는 작업현장 수준에서 노조의 협력이 절대적으로 요구되었다. 왜냐하면 이 전략은 고용보장을 전제로 회사의 성원들로부터 모든 희생과 노력을 동원하는 것을 의미했기 때문이다.

회사가 생산인력을 인위적으로 축소하지 않은 것은 회사의 궁극적 경쟁력이 생산 과정에서 노동력의 기술과, 숙련, 정성 등에 의해 좌우된다는 것을 인식했기 때문이다. 전기초차의 경우 노동자들의 작업은 상당한 숙련 수준이 요구되는 분야가 많았다. 종업원들의 업무는 단순노동보다는 금형, 기계조작, 품질관리 등 복합적 숙련과 경험이 요구되는 것이었다. 또한 고가의 장비들을 능숙하게 다루면서 불량률을 최소화하고, 수율을 올리기 위해서는 숙련 노동력의 정성이 제조 과정에 긴밀히 결합되어야만 했다. 이러한 이유로 회사에서는 숙련 노동력의 기술과 헌신의 필요성을 절감하였고, 생산 현

장에서 경쟁력 향상을 위한 노와 사의 협력을 절실히 요구하게 되었다.

노와 사가 공동으로 고통을 분담하고 회사의 경영 정상화에 매진하기 위해서는 무엇보다 노조와 노동자들의 공감을 불러일으키는 것이 필요했다. 이를 위해 회사가 했던 일은 경영진의 과감한 자기희생 정신을 실천하는 것과 더불어 과거 노사관계의 문제점들을 개선하고, 투쟁 일변도였던 노조의 동참을 유도하는 것이었다. 회사 경영진의 입장에서 볼 때 가장 큰 고통은 임금의 삭감과 자기희생 정신을 발휘하는 것이었다. 반면 노동층의 입장에서 고용보장을 대가로 높아진 노동강도를 감내해야 했다. 이처럼 노조가 과거의 관성에서 탈피하여 고통 분담에 동참하게 된 것은 노사 양측이 기득권의 일정 부분을 자발적으로 양도함으로써 가능했던 것이다.

과감한 구조조정 과정에서 기존에 존재하던 회사의 형식적이고 관료적인 제도들도 폐지되고 단순화되었다. 과거 대표이사까지 가는 데 16단계를 거쳐야 했던 결재 절차는 3~5단계로 축소되어 평균 3일 걸리던 것이 1일 정도로 줄어들었고, 전자우편을 통한 결재제도가 도입되었다.

이러한 상황에서 회사가 당면한 가장 큰 문제는 과잉설비로 인한 인력조정 불가피성에도 불구하고 기존의 인력으로 위기를 극복할 수 있는 해결 방안을 강구하는 것이었다. 사실, 이러한 해결책을 마련하는 것은 결코 쉬운 일이 아니었다. 회사가 대우에 인수될 당시 생산현장에서는 한 라인당 100여 명의 인력이 투입되는 7개 라인이 쉬고 있었고, 3개월분의 재고가 남아 있었다. 인력조정이 불가피한 상황에서 회사의 전략은 인력조정 대신 더욱 공격적인 시장확보 전략을 취하는 것이었다. 다시 말해, 제품의 수율과 품질을 높이고, 대량생산된 제품의 가격을 낮춤으로써 현재의 어려움을 타개한다는 것이었다.

이러한 전략이 성공할 경우 가동중단 상태이던 기존 라인의 정상화가 가능할 뿐 아니라 잃어버린 시장 탈환이 가능할 것이라는 계산이었다. 이러한 계획은 회사 성원들의 폭넓은 공감대를 형성할 수 있었고, 노동자들의 동의도 유도할 수 있었다. 이와 같은 회사의 전략은 내외 경제 상황과 절묘하게 맞아떨어졌다. 때마침 불어닥친 환율 상승으로 인해 제품의 가격경쟁력이 높아졌고, 생산현장의 제품 불량률은 급속히 감소했으며, 수율은 놀라울 정

도로 향상된 것이다. 즉 회사는 인력 구조조정 대신 품질과 생산성의 구조 조정을 통해 모든 문제를 해결한 셈이었다. 이로 인해 1997년 결산 당시 1,114%에 달하는 엄청난 부채와 매출액을 상회하는 차입금으로 위기 상황을 맞았던 한국전기초자는 불과 6개월 만에 정상으로 돌아섰고, 회사 구성원들의 노력은 결실을 볼 수 있게 되었다.

구조조정을 위한 노력은 놀라울 정도의 높은 성과를 나타냈다. 대우로 회사가 인수된 후 25% 정도의 퇴직자들이 발생하고, 신규 인력의 채용이 없었음에도 불구하고 회사의 생산성은 35% 정도 향상되었다. 인수 전 600억 원의 적자를 보였던 회사는 1998년 305억 원의 흑자로 돌아섰다. 이 기간 중에 회사는 기술력 측면에서도 상당한 성과를 올렸다. 33인치 대형 TV용 유리 밸브 개발, 29인치 및 33인치 후면유리의 독자 성형기술 확보, 15인치, 17인치, 19인치 모니터용 유리의 기술개발과 양산, 17인치 평면유리 생산기술 개발 및 양산이 잇달아 이루어졌다. 매출액의 3.5%를 로열티로 지불하던 CDT 생산은 자체 생산을 통해 절감될 수 있었다. 생산수율 향상을 통한 생산량의 증대도 두드러졌다. 1998년도 2월에 평균 45%이었던 전면유리의 수율이 보다 까다로운 모니터용 유리 및 대형 제품으로 전환하면서도 1999년 2월에는 평균 67%의 수율을 보임으로써 50%의 생산성이 향상되었으며, 후면유리의 경우 59%에서 86%로 수율이 향상되었다. 생산량 역시 전년도의 1,250만 개에서 2,200만 개로 76%나 증가됐다. 제품의 불량지수도 1997년도의 절반 수준인 1,800PPM 이하로 낮출 수 있게 되었다. 회사의 기술력이 이렇게 향상된 것은 전기초자 자체의 고유 기술력이 기존의 노하우와 결합되었기 때문에 가능한 것이었다.

새로운 경영진은 구조조정을 추진하면서 ‘연생산 3,000만 개, 전면유리수율 80%, 후면유리수율 90%, 클레임 0 달성’ 이라는 <3890>의 목표를 제시하였다. 1997년의 생산량이 1,250만 개였는데, 1998년도에 그 두 배가 넘는 3,000만 개를 생산하자는 제의는 무리인 것처럼 보였다. 그러나 경영진과 노동자들이 합심하면서 이러한 목표가 가능한 수치라는 것이 입증되기 시작하였다. 우선 수율이 60% 정도에서 90% 정도로 향상되었다. 유리제품에서의 제품 수율은 20% 정도가 기술력이라면, 사람의 정성이 80% 정도를 차지

한다고 한다. 고용불안으로 인한 노사 갈등이 존재할 때 수출이 떨어졌지만, 노사 협력이 이루어지면서 수출은 기록적 수준에 달하였다.

제품 생산이 안정되고 품질에 대한 신뢰도가 회복되자 해외 직거래처도 늘어났다. 1997년도에는 550만 달러에 그친 해외 직수출이 5,320만 달러로 늘었으며, 수출국과 거래회사도 3개 국 5개 사에서 10개 국 13개 사로 확대되었다. 국내시장의 경우도 1997년도의 시장 점유율이 27%에 머물렀으나 1998년도에는 35%까지 늘어났다. 회사의 총매출액은 1997년도의 2,377억 원에서 1998년도에는 4,842억 원을 달성하여 104%의 증가율을 기록했다. 손익은 1997년도 598억 원 적자에서 1998년도에는 305억 원의 순이익을 실현했다. 드디어 부채비율 1,114%를 174%로 낮추었으며, 차입금의 규모도 3,500억 원에서 2,000억 원으로 1년 동안 1,500억 원이나 현금 상환하였다. 회사가 회생 불가능하다고 보았던 부즈앨런 보고서의 진단은 멋지게 뒤집힌 것이다.

### 3. 노사관계의 변화

#### 가. 경영의 전략적 선택

전기초자가 대우그룹에 인수되기 전 이 회사는 한국유리그룹의 계열사로 있었다. 당시 한국유리그룹은 재벌식 대기업처럼 오너 중심의 경영체제하에 있었다. 오너의 노사관은 전근대적이었고, 경영정보는 공유되지 않았으며, 기업의 경쟁력이나 성과보다는 경영권에 대한 집착이 강하였다. 회사 노무관리 담당자들의 설명에 따르면 경영위기 발생 당시 회사의 노사관계는 가부장적 성격이 매우 강하였다. 경영자들은 노조의 일부만을 상대해서 다독거리면 된다는 식의 안이한 인식을 갖고 있었다. 그러나 노동운동 등을 통해 노동자들의 권리의식이 커지고, 경영의 불투명성에 대한 불만이 증가하였다. 게다가 열악한 근로조건 등에 대한 불만 등이 겹치면서 노사관계는 급속도로 악화되어 갔고, 노사간의 감정은 급기야 장기 파업으로 치달았다.

노사관계가 대립적이던 당시 회사의 교섭관행은 노와 사 모두 상당한 '도덕적 해이' 상태에 빠져 있었다. 경영진은 회사의 생산성이나 이익보다 경영

권의 유지를 더 중요시하였고, 노동자들이 무리한 요구를 하는 경우에도 파업으로 인한 생산 차질만을 우려한 나머지 이를 그대로 받아들이는 경향을 보였다. 회사는 전체 성원들의 합심과 협력을 구하려는 노력보다 노조 집행부와 몇몇 오피니언 리더들에게만 의존하여 문제를 해결하려 시도했었고, 기업의 운영은 계속적으로 방만했다. 노조 역시 마찬가지로 문제를 안고 있었다.

분배 지향적 운동노선을 추구하던 집행부는 상당한 물질적 요구들을 관철시킬 수는 있었다. 그러나 이러한 성과는 단기적인 것이었음이 드러나기 시작하였다. 높은 수준의 임금, 복지, 고용보장에도 불구하고 이에 상응하는 품질이나 생산성 향상, 신기술 개발 등을 위한 노력은 별로 진행되지 않았다. 노조는 작업현장의 문제들에 대해 거의 무관심하였고, 이로 인해 생산성과 품질 등은 제대로 향상되기 힘들었다. 제품의 판로가 안정적으로 확보되어 있던 상황에서 이러한 문제들이 거의 가려져 있었기 때문이다.

이러한 상황에서 노사관계는 대립적 성격을 강하게 나타내었고, 양자간에는 높은 불신의 벽이 가로놓였다. 경영권에 집착하고 정보공유를 외면하는 회사, 생산성이나 품질에 별다른 관심이 없이 높은 근로조건만 지향하는 노조로 인해 노사관계는 악화되고 있었다. 이러한 상황에서 외부차입에 의존하는 무리한 설비투자와 확장, 그리고 한꺼번에 불어닥친 IMF 체제는 회사를 극단적인 어려움에 처하게 만들었던 것이다.

그러나 새로운 경영진의 등장과 IMF 체제로 인한 위기감은 이 회사에서 노사관계의 전환이 이루어지는 계기가 되었다. 위기상황에 대한 인식의 공감대는 노사 양측에서 거의 동시에 나타났다. 노사 대립의 문제를 인식하기 시작한 노조는 상여금, 휴식시간 등을 자진 반납함으로써 경영정상화에 협조하는 태도를 보이기 시작하였다. IMF 상황과 맞물리면서 노사 양측에서 '잘해 보자'는 분위기가 고조된 것이다.

이러한 분위기는 파업을 통해 얻은 것이 아무것도 없었다는 인식과 더불어 확산되어 갔다. 때마침 IMF가 터지면서 이러다간 회사 자체가 망하는 것이 아니냐는 불안감도 팽배해져 갔다. 파업으로 인한 조업중단 당시 단기차입금을 무리하게 쓴 것도 큰 부담으로 작용하였다. 그러던 상황에서 회사는



대우로 넘어갔던 것이다.

노사관계의 전환은 회사 경영진의 교체와 함께 이루어지게 되었다. 과거 경영진의 경우 회사는 자기의 재산이라는 소유 의식이 너무 강하였고, 가부장적 의식이 지배적이었다. 오히려 노사 문제에 대한 분명한 원칙이 없이 몇몇 사람들과의 사적인 인간적 유대를 통해 문제를 해결하려 하였다. 조직적으로는 노사 문제에 대한 전문적 관리 역량이 축적되지 않았을 뿐 아니라 경험도 부족하였다. 관리자들도 인사노무 문제는 인사노무 부서에서만 이루어지는 것이라고 생각하고 있었다. 책임성과 전문지식이 없는 상태였던 것이다. 노사 문제에 대한 전문지식과 책임성이 부족한 관리자들도 문제 발생시, 이에 대한 대처능력을 결여할 수밖에 없었다.

회사가 대우 계열사로 넘어가면서 기존의 경영 스타일은 완전히 변화하였다. 새로운 경영진은 회사 경영에 대한 거의 전적인 자율권을 갖고 경영 혁신을 추진할 수 있었다. 전문성과 자율성을 겸비한 새로운 경영진은 모그룹의 눈치나 영향을 거의 받지 않고 소신껏 회사 실정에 적합한 정책들을 모색하고 이를 실행에 옮길 수 있었던 것이다.

새로 취임한 경영진이 가장 역점을 두었던 것은 기존 노동력의 고용을 그대로 유지하는 대신 생산성과 품질향상을 위해 노사가 공유할 수 있는 모든 노력을 다한다는 것이었다. 이는 고용의 안정이 생산을 안정화시키고, 종업원들이 생산성과 품질향상에 모든 노력을 집중할 수 있는 기본 전제가 된다고 믿었기 때문이었다. 작업현장에서 노동자들의 절대적 협조가 이루어지기 위해서는 우선 고용이 안정되어야 한다는 것이었다. 이와 같은 기초 하에 회사에서는 자발적 퇴직을 제외한 어떠한 형태의 인위적 인력 구조조정을 단행하지 않았다.

회사의 고용보장에 대한 노동조합의 대응은 고용안정을 전제로 생산에 대한 전폭적 협력을 약속하는 것이었다. 고용보장과 생산성 향상을 교환하는 윈-윈(Win-Win) 전략의 기본 구도에 대해 회사의 경영진과 노동자 대표간에 타협이 이루어진 것이다. 이와 같은 타협은 1999년 1월 1일 이루어진 이 회사의 노사협력 실천 결의문 속에 잘 나타나 있다. 그러나, 정규 직원들에 대한 강제적 인력 구조조정이 없었다고 해서 고용조정이 전혀 없었

던 것은 물론 아니다. 회사의 사정이 어려워지면서 불안감을 느낀 사원들 중 상당수는 자발적으로 퇴직하였고, 회사 내부의 일부 도급사원들 역시 우선적으로 조정될 수밖에 없었다.

<노사협력 실천 결의문>

한국전기초자 노사는 1998년도에는 '3890' 목표 달성을 위해 그 어느해 보다 열심히 생산에 전념했다고 자부한다. 이제 '99년도의 도약'과 '성공 2000년'의 비전 달성을 위해 노사협력만이 고용안정을 지키고 세계적인 초일류기업으로 성장할 수 있는 길임을 깊이 인식하고 다음과 같이 노사협력 실천사항을 결의한다.

하나, 노동조합은 생산성 향상과 품질향상을 책임진다.

하나, 회사는 고용안정을 경영의 최우선 과제로 한다.

하나, 노사는 고객지향 경영을 적극 추진하여 '도약 99년'을 성공적으로 이루어낸다.

하나, 노사는 '가장 어려운 일을 항상 즐거운 마음으로 열심히 일하는 회사'로 만들어 '성공 2000년'에는 초일류기업으로 도약할 것을 결의한다.

1999. 1. 1.

한국전기초자(주) 노사 대표자 일동

다음으로 회사가 주력한 것은 정보공유였다. 새로 취임한 경영진은 회사의 모든 재무 및 경영 상황을 종업원들과 공유하는 높은 수준의 정보공유를 실천에 옮김으로써 노사간의 정보 불균형으로부터 발생하는 인식의 차이를 좁히고자 하였다. 이와 같은 '열린 경영' 정책은 실제로 큰 효과를 나타냈다. 노사가 공유하는 정보가 투명해지면서 인식의 격차 역시 줄어들었다. 이와 같은 경영진의 태도 전환은 노사협력을 이끌어내는 중요한 계기로 작용하였다. 과거 오너 체제에서 종업원들은 불투명한 회사 경영에 대해 강한 불만을 갖고 있었다. 새로운 경영진의 정보 공개에 대한 명확하고 전향적인 태도 전환이 노사협력의 중요한 계기가 된 것이다. 회사의 적극적인 정보 공유에 대해 종업원들은 처음에는 잘 믿지 않으려 했지만, 종업원들의 신뢰가 조금씩 쌓이면서 회사에 대한 믿음도 서서히 자리잡히게 되었다.

새로운 경영진이 투명 경영을 지향하면서 내세운 정책은 '열린 경영'이었다. 그 주된 내용은 분기별로 회계 내용을 공개하거나 경영상황을 있는 그대로 설명하는 것으로 요약할 수 있다. 이러한 열린 경영을 통해 종업원들

은 경영자와 동일한 정보를 제공받는다. 높은 수준의 정보를 공유함으로써 회사는 노동자들의 업무에 대한 책임감을 높일 수 있었을 뿐만 아니라 노사 상호간의 정보 격차를 줄임으로써 서로의 거리감을 줄일 수 있는 효과도 기할 수 있었다. 경영진이 추구한 열린 경영은 종업원들에게 경영자와 동일한 정보를 제공하고, 생산 업무에 대한 권한을 부여함으로써 양자간의 정보 격차를 해소하고, 종업원들이 경영자처럼 생각하고 행동할 수 있도록 동기를 부여한다는 것을 주된 내용으로 하고 있다. 이와 같은 과정을 통해 종업원들은 혁신의 대상이 아닌 주체로 등장하는 것이다. 이를 뒷받침하기 위해 경영진이 추진한 정책들은 크게 네 가지로 요약된다.

첫째, 경영 정보를 최대한 상세히 공개하는 것이다. 생산, 매출, 수익 등 경영과 관련한 모든 정보를 공개함으로써 종업원들이 회사의 경영상태를 파악할 수 있게 한다.

둘째, 교육을 통해 정보에 대한 이해도를 증진시키는 것이다. 공개된 수치를 이해하고 경영에 대한 지식을 갖출 수 있도록 종업원을 교육시킴으로써 정보에 대한 접근뿐 아니라 이해도를 향상시킨다는 것이다.

셋째, 업무에 대한 자율권을 부여하는 것이다. 직접적인 경영 통제를 줄이고 공개된 정보를 바탕으로 종업원 스스로 발전을 이룰 수 있도록 한다는 데 그 의미를 찾을 수 있다.

넷째, 동기부여제도를 활성화시키는 것이다. 회사의 경영 실적이 개선되면 보상받고 반대로 악화되면 위기를 분담하는 동기부여제도를 확립한다.

구조조정 과정에서의 종업원의 참다운 동참을 이끌어내기 위해서는 회사의 모든 것을 공개하는 용기가 있어야 한다. 회사의 생산, 판매, 품질, 경영 관리에 관한 전체를 투명하게 공개할 때만이 종업원들도 진정으로 함께 고민하며 대처방안을 생각하게 된다. 회사가 지향했던 열린 경영은 종업원들이 해야 할 역할을 분명히 인식시키고 의욕적으로 일할 수 있는 분위기를 조성하는 데 크게 기여한 것으로 보인다. 이러한 회사의 태도는 최고책임자는 경영을 하고 직원은 일만 하면 된다는 과거의 경영형태와는 완전히 다른 것이라 할 수 있다. 전기초자의 경영진은 정보를 투명하게 공개하고 이익을 공정하게 분배하며, 희생을 고루 나눔으로써 조직의 희생을 도모했고, 결과

적으로 이러한 전략은 성공을 거두었다.

회사는 또한 노사간의 일상적 접촉과 대화를 최대한 활성화시키기 위해 많은 노력을 기울였다. 노사간의 일상적 만남은 복도 하나를 사이에 둔 노무담당 부서와 노조 사이에서 항상적으로 이루어진다. 경영진과 노조와의 만남이나 대화 역시 수시로 이루어진다. 노조와 같은 건물에 위치한 대표이사 사무실은 노조에 대해 거의 열려 있는 편이다.

노무관리와 관련하여 회사에서 역점을 두는 것은 종업원들의 사소하고 일상적인 불만사항들을 회사가 먼저 알아서 해결해 주는 것이다. 노무관리 담당자들은 현장 작업자들의 고충이나 애로에 대해 항상 귀를 열고, 불만이 있을 경우 가능하면 즉석에서 해결할 수 있도록 노력을 기울이고 있다. 종업원들의 일상적 불만들을 즉시에 해결하기 위해 회사가 도입한 정책은 <Project 365> 프로그램이었다. 이 프로그램은 하루에 한 건씩 새로운 혁신을 도입하는 것이다. 이 프로그램에서는 특히 노조가 요구하기 전에 노동자들을 위한 복지 문제들을 회사가 솔선하여 개선해 주는 것을 그 내용으로 한다. 예를 들어, 휴게실의 시설을 개선해 준다던가, 화장실에 양치질 컵을 놓아준다던가 하는 것 등이다. 경영진은 이런 것들이 작은 것인 것 같지만 결국 작은 불만이 쌓여서 큰 불신으로 전환된다는 것을 절실히 인식하고 있었다. 작은 불만요인들을 미리 개선해 줌으로써 신뢰의 토대를 다지려는 것이 이러한 정책의 주요한 내용이었다.

다른 한편 회사에서는 종업원지주제도 적극적으로 실시하였다. 근속연수에 따라 종업원들에게 주식을 배당함으로써, 회사가 잘 될 경우 주식을 받은 종업원들에게 곧바로 이익이 돌아가도록 한 것이다. 이러한 회사의 정책은 때마침 일기 시작한 주식시장의 활황과 회사의 주가 상승에 힘입어 종업원들의 임금과 복지 축소를 보완하는 데 중요한 역할을 하였다. IMF 직전 거의 휴지조각이던 주가가 2년 사이에 50,000원을 상회하게 됨으로써 종업원들은 그만큼 이익을 볼 수 있게 된 것이다. 이리하여 현재 이 회사의 주식 중 5%는 종업원들의 소유로 되어 있다.

### 나. 노조의 전략적 선택

1982년에 설립된 이 회사의 노조는 비교적 오래된 편이다. 공장이 위치한 구미 지역에서는 가장 영향력 있는 노조의 하나라 할 수 있다. 현재 노조가 가장 중시하는 정책은 종업원들의 고용안정이다. 구조조정에 대한 노조의 입장은 어떤 의미에서 간단하고 분명한 편이라 할 수 있다. 다시 말해, 노조는 고용 부문에 대해서는 회사로부터 최대한의 보장을 얻어내는 대신 회사의 경쟁력을 강화하기 위한 모든 노력에 적극적으로 동참한다는 입장이다. 이 점에서 고용에 관한 한 노조의 입장은 강경하다고 볼 수 있지만, 이에 대한 반대급부로 자신들에게 요구되는 희생을 충분히 감내할 수 있다는 인식을 갖고 있다는 점에서 충분히 유연한 태도를 보이고 있다. 이 회사에서 노조원들의 고용이 보장될 수 있었던 하나의 보조적 기제는 전체 종업원의 10% 정도에 달하는 도급제 사원들의 존재라 할 수 있다. 이들이 경기 변동의 시기에 고용불안의 완충기능을 수행한다고 볼 수 있다. 그러나 이보다 훨씬 본질적이고 중요한 것은, “고용은 스스로 내가 지킨다”는 생각에 품질과 생산성을 향상시켜 회사의 경쟁력을 높이려는 노력에 대한 공감대의 형성이라 할 수 있다. 이 점에서 노조는 회사가 정상 궤도에 들어설 때까지 회사와 협력하여 고통분담에 참여한다는 분명한 태도를 갖고 있었다.

경영참여와 관련한 노조의 입장은 비교적 분명하게 정리되고 있는 듯이 보인다. 다시 말해, 경영 자체는 경영진의 책임에 맡기되, 경영정보를 최대한 공유하고, 경영 의사결정 과정에서 노조와 종업원들의 이해가 충실히 반영될 수 있도록 최선의 노력을 기울인다는 것이다. 노조는 경영권에 참여하거나 개입하지 않는 대신 정보는 회사와 최대한 공유한다. 노조의 설명에 따르면 노조의 존재 이유는 복지향상이나 노동자들의 권리보호가 되어야지, 그것이 정치 세력화로 변질되거나 왜곡되어서는 안 된다는 것이다.

조사 당시 이 회사는 모기업인 대우그룹의 부실화로 인해 다시 회사를 매각해야 하는 상황에 처해 있었다. 물론 이 과정은 또다시 고용 문제를 야기할 가능성이 충분히 있다. 그러나 회사의 매각이나 정리 등에 대한 노조의 입장은 이제 분명히 설정된 편이다. 다시 말해, 그 회사의 경영진이 누가 되건 인

수·합병이나 매각으로 인해 노조의 지위, 근로조건, 고용, 단체협약 등에 어떠한 불이익이 가해져서는 안 된다는 것이다. 결국 노조는 기존 노조의 지위와 노동자들의 권익이 지켜지고 향상될 수 있다면, 인수·합병이나 소유권 변화는 아무런 문제가 될 수 없다는 입장을 명확히 설정하고 있는 것이다.

그러나 전체적인 분위기를 볼 때 노조 내부의 상황은 회사의 갱생을 위한 협력적 분위기가 정착되어 간다고 볼 수 있다. 이 회사 노조의 기본 정책은 고용안정에 주력하면서, 조합원들과의 내부적 공감대를 형성하고, 회사에 대해서는 고용안정이 전제되는 구조조정에 대해 적극 협력하는 것으로 정리되었음을 알 수 있다.

<제8대 노조위원장 취임사>

친애하는 조합원 동지 여러분! 돌이켜보면 지난해에는 어렵고 힘든 일이 너무나 많았습니다. 그러나 우리는 이제 2천년대를 목전에 두고 근로환경의 개선, 고용안정의 밑바탕이 될 수 있는 노사 신뢰성 확보에 중점 노력해 나가야 할 것이며, 노동조합 조직의 안정과 이를 통한 자주적 노동조합의 건설을 시급히 추진해야 할 것입니다.

정부에서는 IMF 경제위기를 해결한답시고 정리해고가 전제된 구조조정안을 기업들에게 강요하고 있어 노동자들의 평생직장이 하루 아침에 깨어지고 있습니다. 어떠한 일이 있더라도 우리 노동자들의 고용불안을 초래하는 구조조정이 있어서는 안 될 것입니다.

(중략) 제8대 노동조합의 운영방침은 다음과 같음을 밝힙니다.

첫째, 노동조합의 운영은 자주적이어야 합니다. (중략)

둘째, 열린 노조를 운영할 것입니다.

앞으로 노동조합의 활동과 운영은 모든 것이 투명하게 공개될 것입니다. (중략)

셋째, 일하는 노조의 건설입니다. (중략)

넷째, 대화하는 노조상을 정립하겠습니다.

투쟁으로 모든 것을 해결하려 했던 시대는 지나갔습니다. 작년 12월의 혼란했던 우리 회사의 사정을 저는 누구보다도 안타깝게 생각하고 있습니다. 그러나 지금 우리는 현명한 최고 경영자의 판단과 함께 노사가 합심하여 그 어느 때보다도 단단한 고용안정을 찾아가고 있습니다. 이제는 노동조합도 협조할 것은 협조해야 합니다. 회사가 있어야 노조가 있다고 생각합니다. 양보할 것은 양보하되 받아 낼 것은 분명히 받아 낼 것입니다. 우리 회사의 방침이 맞는지 틀리는지 분명히 따져보아야 합니다. 그리고 그 방향이 맞다면 열심히 동참해야 합니다. 그러한 가운데서 우리가 나누어 가질 수 있는 열매가 커지는 것입니다.

다섯째, 제8대 노동조합의 최대의 목표는 고용안정입니다.

고용안정은 우리 노동자의 최대의 요망사항입니다. 그러나 고용안정은 이제 더 이상 누구로부터 받아 낼 수 있는 것이 아닙니다. 오늘날 우리 회사의 몇십 배가 되는 회사들이 소위 빅딜의 이름으로 사라질 위기에 놓여 있습니다. 따라서 고용안정을 얻기 위해서는 우리 스스로 경쟁력을 키워야 합니다. (중략)

마지막으로 복지노조의 건설입니다.

노동조합 정책의 초점을 1,400여 조합원의 복지향상에 두겠습니다. 막연한 요구보다는 하나하나 따져서 스스로 조합원의 권리를 찾아야 할 것입니다. (이하 생략)

노조가 이러한 정책을 취할 수밖에 없었던 배경에는 거의 극에 달한 회사의 위기상황에 대한 공감대의 형성 역시 중요한 배경으로 작용하는 듯이 보인다. 인수·합병되기 직전 회사의 주식값은 15,000원에서 3,000원까지 폭락하였고, 경영진이 바뀌면서 회사 내에서는 잘못하다가는 일자리는커녕 퇴직금도 못 받을지 모른다는 우려감에 스스로 퇴직한 사람들도 많았다. 이렇게 떠난 사원들이 그때는 100여 명에 이를 정도였다. 그러나 이러한 상황에서도 강제적 인원정리 사태는 발생하지 않았다. 노조 역시 조합원들의 고용보장은 마지막까지 유지하기 위해 최선을 다한 결과였다.

노조의 경영참여에 대해 노조는 비교적 명확한 입장을 정리하고 있었다. 그것은 회사의 정보를 투명하게 공유하고, 조합원들의 이해에 대한 문제들에 대해 적극적으로 의견을 개진하기는 하지만 경영에 대한 최종 권한은 경영진에 일임한다는 것이었다. 노조가 경영진의 전략에 대해 충분한 정보를 제공받고, 이에 대해 의견을 제시하지만 경영권 자체에 대해서는 개입하지 않는 것이 바람직하다고 보는 것이다.

그러나 이 회사의 노조는 아직도 내부적으로 정리해야 할 문제들이 남아 있는 듯이 보인다. 조합 간부들은 그동안의 구조조정 과정에서 흩어진 조합원들의 목소리를 수렴하는 것과 더불어 조합원들 상호간의 의사소통을 활성화시키는 것이 중요하다는 것을 인식하고 있었다. 이러한 부담감 때문에 간부들은 현장 수준에서 조합원들과의 의사소통 기회를 더 많이 갖고, 현장의 분위기를 반영하기 위해 노력하는 편이다. 그러나 임금 및 단체협상 과정에서 노조가 회사에 너무 많은 것들을 양보했고, 조합원들의 근로조건이 악화되었다는 견해 또한 만만치 않다. 이와 같은 문제들을 극복하고 회사가 안정된 생산체제를 구축하기까지는 많은 문제들이 남아 있는 듯이 보인다. 그러나 전체적으로 볼 때 이미 이 회사의 생산 및 경영체제는 안정화의 길로 접어들었다고 볼 수 있고, 지난 수년간의 경험은 노사관계의 발전에도 커다란 밑거름이 되었다고 판단된다.

#### 다. 노동자에 대한 영향

대우에 경영권이 넘어간 이후 이 회사는 급속도로 정상 경영을 회복했고, 대우그룹이 전체적으로 경영위기에 직면한 다음에는 다시 일본계 회사에 인수될 상태에 있다. 지난 수년간에 걸쳐 진행된 일련의 과정들은 노동자들에 대해서도 심각한 영향을 미쳤던 것이 사실이다.

우선 가장 큰 문제는 새로운 인력의 충원 없이 기존의 인력만으로 강도 높은 구조조정을 수행하는 과정에서 작업현장의 노동강도가 크게 높아진 것을 들 수 있다. 노동시간이 길어지고 노동강도가 크게 높아진 것은 회사나 노조 모두가 공감하는 부분이었다. 고용불안은 어느 정도 사라졌지만, 비상경영체제가 장기간 지속되는 것은 한계가 있다는 인식이 점점 팽배하고 있는 것이다.

사실 이 회사의 위기 극복과 성공적 구조조정은 회사 성원들의 전폭적 참여가 없었으면 불가능했을 것이다. 구조조정의 과정에서 인원의 15% 가량이 줄어들었음에도 불구하고 생산성은 20% 가까이 증가했고, 회사는 가벼운 인건비 부담과 생산성 향상을 기반으로 제품가격을 50% 가까이 다운시키면서 시장 확대를 꾀할 수 있었다. 그런데 이처럼 공격적인 구조조정은 생산성과 품질향상에 대한 노동자들의 전폭적 지지가 없이는 사실상 불가능한 것이었다. 이 점에서 전기초자의 성공적 구조조정은 종업원들의 희생적 참여를 기반으로 했던 것이다.

그러나 어느 정도 경영이 정상화된 현재의 시점에서는 이러한 정책 또한 한계에 직면할 것이고, 경영 성과의 공정한 배분에 대한 종업원들의 기대 또한 증가할 가능성이 높다. 실제로 노조는 그동안 충분한 고통을 분담했다는 인식을 갖고 있으며 사원들의 희생 역시 큰 것이었다. 원가절감을 위한 일 더하기 운동을 벌여 과장 이상 관리자들은 1년간 휴가와 휴일을 반납했고, 설이나 추석은 물론 1년 365일을 단 하루도 쉬지 않고 경영혁신의 노력을 기울였다. 현장 직원들도 여름 휴가를 반납하였으며, 장기근속자 해외여행 위로휴가 등의 프로그램을 중단하였고, 과장급 이상 간부사원들은 1997년도의 연말 상여금 중 100%를 반납했다. 회사의 임원은 출선해서 연간 지



급 상여금을 종전의 절반 이하인 380%로 낮추었다. 따라서 경영이 조금씩 정상화되어 가는 상황에서 이에 대한 응당한 대가가 있어야 한다는 여론은 큰 힘을 얻고 있는 듯이 보인다.

다른 한편, 노조 역시 해결해야 할 자체적 문제들을 일정 부분 남겨 놓고 있는 듯이 보인다. 우선 1997년 파업 과정에서 구속된 조합원이 존재했던 것 등이 노조 내부의 잠재적 불만요인이 될 수 있다. 이러한 문제는 현 집행부의 선출 과정에서 어느 정도 드러났는데, 현 집행부 선거 당시 1차에서 4팀이 나와 아무도 과반수를 획득하지 못한 관계로 2차까지 가는 진통 끝에 현 집행부가 단독으로 출마하여 50%를 겨우 넘는 저조한 득표율로 당선된 것이 그것이다. 또한 민주노총에서 한국노총으로 이적하는 과정에서도 다소의 내부 진통이 존재했던 것으로 드러났다.

#### 4. 요약 및 함의

지난 수년간 두 차례나 경영진이 바뀌는 구조조정을 경험하면서 이 회사의 성원들이 구조조정에 대해 갖는 인식은 아주 분명해진 것을 알 수 있다. 다시 말해, 경영진이나 노조측 모두 경영진이 누구이건 경영이 정상화되고 회사가 충분한 경쟁력을 유지하면서 종업원들의 고용이 보장되고, 높은 수준의 근로조건을 보장한다면 아무런 상관이 없다는 것이다. 실제로 이 회사의 경영진이나 노조원들, 관리자들은 하루 빨리 대우라는 재벌기업의 그늘에서 벗어나 경쟁력 있는 기업으로 독자적인 생존을 도모하기를 바라고 있었다. 이미 회사의 제품을 다른 모든 재벌계 회사들에 납품하는 상황에서 재벌 계열사로 편입되어 있다는 사실이 도리어 경영에 부담을 줄 뿐이라는 것이다. 한국전기초자의 노사협력 사례를 통해 얻어질 수 있는 함의를 요약 정리해 보면 다음과 같다.

노사관계의 협력적 전환을 위해서는 노사관계에 대한 경영진의 인식전환이 필수적 전제이다. 전기초자의 경우 과거 경영진의 노사관계 인식은 전근대적이었고, 경영정보는 공유되지 않았으며, 기업의 경쟁력이나 성과보다는 경영권에 대한 집착이 훨씬 강하였다. 경영진이 타협을 모르는 가부장적 경

영방식과, 폐쇄적 가족경영에 머물고, 정보 공개와 노동자 참여를 기피하는 한 노사관계의 협력적 발전은 기대하기 힘들다. 노사관계가 협력적 방향으로 전환되기 위해서는 무엇보다 경영진의 인식전환이 필수적이다.

노사가 공유하는 정보가 투명해지면 인식의 격차를 줄일 수 있다. 정보 공개에 대한 명확하고 진향적인 태도전환이 노사협력의 중요한 계기가 된다. 단지 회계 내용을 공개하거나 경영상황을 있는 그대로 설명하는 것만으로도 경영에 대한 노동자들의 공감대를 불러일으키는 효과는 대단히 크다. 전기초자의 경영진은 정보를 투명하게 공개하고 이익을 공정하게 분배하며, 희생을 고루 나눔으로써 조직의 희생을 도모했고, 결과적으로 이러한 전략은 성공을 거두었다.

인력의 감축 없이 구조조정이 성공적으로 이루어지고, 노사협력이 장기적인 안정성을 갖기 위해서는 신뢰성 있는 고품질 제품을 값싸게 공급하는 고능력 생산체제로 전환하는 것 이상의 다른 방법이 없는 것으로 보인다. 이는 결국 노사협력의 기반이 고능력 생산체제로의 전환에 있다는 것을 의미하며, 이를 위한 노사간의 공감대 형성이 요구된다.

생산성과 품질이 향상되기 위해서는 작업현장에서 노조와 노동자들의 협력과 참여가 필수적으로 요구된다. 궁극적으로 회사의 경쟁력은 생산 과정에서 노동력의 기술과 지식, 정성에 좌우된다는 것을 의미한다.

경영의 정상화가 노사간의 신뢰와 협력을 바탕으로 이루어지기 위해서는 노사 상호간에 진실한 자기희생의 교환이 이루어져야 한다. 경영진의 솔선수범과 정보공유 노력뿐 아니라 노동자들 역시 고용보장을 대가로 노동 강도의 일시적 증대 등을 어느 정도 감수해야 한다. 고통의 공정한 분담은 노사 양측이 기득권의 일부를 자발적으로 양도함으로써만 가능한 것이다.

구조조정은 회사 성원들의 일정한 희생적 참여를 수반한다. 그러나 보상의 전망이 뚜렷하지 않은 장기간에 걸친 희생의 구조는 유지되기 힘들다. 임금, 복지 등의 여러 측면에서 종업원들의 기대를 충족시키면서 지속적 협력체제를 발전시켜 나아가기 위해서는 고통 분담의 기간을 최소화하면서 경영을 정상화시켜야 한다. 이 점에서 종업원들의 희생이 요구되는 구조조정은 단기간에 그쳐야 한다.

종업원들의 사소하고 일상적인 불만사항들을 회사가 먼저 알아서 해결해주는 것 역시 매우 중요하다. 노무관리 담당자들은 현장작업자들의 고충이나 애로에 대해 항상 귀를 열고, 불만이 있을 경우 가능하면 즉석에서 해결할 수 있도록 노력을 기울여야 한다.

노사협력은 노조의 자세전환도 요구한다. 회사의 객관적 상황을 무시하는 투쟁 일변도의 분배요구 전략은 장기적으로 회사의 생산성과 경쟁력의 기반을 잠식함으로써 노사관계뿐 아니라 노조의 입지에도 불안요인이 된다.

구조조정의 과정에서 노조가 책임을 맡아야 할 가장 중요한 과제는 종업원들의 고용안정이다. 노조는 고용 부분에 대해서는 회사로부터 최대한의 보장을 얻어내는 대신 회사의 경쟁력을 강화하기 위한 모든 노력에 적극적으로 동참할 필요가 있다.

회사의 개별적 상황을 고려하지 않은 이념 지향적·하향적 노동운동은 장기적으로 설득력을 갖기 힘들 것으로 보인다. 상급노조가 회사의 상황에 구체적인 도움을 주지 못하는 정책을 통해 노조를 이끌어가려고 할 경우 현재의 상황에서는 한계에 직면할 수밖에 없다는 것이다.

외부의 눈치나 영향을 받지 않는 독립적이고 전문적인 경영진이 종업원들과 경영정보를 공유하고 노동자들을 동참시키는 가운데 공정한 희생의 기초하에 고용안정을 토대로 한 구조조정을 추진한다면 구조조정 이후의 노사관계 역시 바람직한 방향으로 전환될 가능성이 크다.

또한 작업현장에서 노동자들의 협조가 이루어지고, 생산성과 품질이 향상되기 위해서는 무엇보다도 고용이 안정되어야 한다. 결론적으로 투명한 정보공유, 노동자 참여, 그리고 고용안정이 최대한 유지되는 한 구조조정은 충분히 노사협력의 계기가 될 수 있다.

## 第5節 事例 III: 한국통신진흥

### 1. 회사 개요

한국통신진흥은 한국통신의 100% 출자 자회사이다. 원래 이 회사는 한국통신의 한 부서로 존재하다가 자회사로 독립하였다. 설립 당시 주된 업무는 한국통신의 아웃소싱 업무를 담당하는 것이었지만, 현재는 별정통신, 선로 유지·보수, 통신관련 금융서비스, 구내 통신망 설치 및 관리사업에 특화되어 있다.

매출 구성은 통신관련 금융서비스가 55% 정도, 선로 유지·보수 및 구내 통신망 관리서비스 관련 통신서비스가 45% 정도를 차지하고 있다. 통신관련 금융서비스와 더불어 이 회사는 전국의 약 60~70여 개 출장사업소를 통해 그룹텔 설치, 유지 및 보수와 관련된 서비스를 제공한다. 따라서 종업원들의 업무는 대부분 파견 형태로 이루어지고 있다.

1990년대 중반까지 이 회사의 노사관계는 모기업의 영향을 강하게 받아왔다. 따라서 모기업 수준에서 교섭이 이루어지면 그 결과를 가이드라인으로 약간 가감된 조건에서 협상이 타결되어 왔다. 교섭은 형식적 측면이 강하였고, 의사결정의 구조 역시 관료적이었다. 이러한 가운데 회사의 경영은 독점 기업의 관료적 경영체제에 안주해 왔다. 회사는 노조를 경영을 방해하는 거추장스러운 존재로 인식해 온 반면, 노조 역시 회사의 관료적 경영을 불신하고 있었다. 이로 인해 노사관계는 상호 대립적 성격이 매우 강했다. 그럼에도 불구하고 회사는 한국통신의 자회사로서 독점적 시장 지위를 통해 비교적 안정된 고용을 유지할 수 있었다.

그러나 1990년대 중반 이후 통신산업에서의 국내외 경영환경이 급격하게 변화하면서 이 회사의 시장은 조금씩 잠식되어가기 시작하였다. 회사의 경영을 둘러싼 가장 큰 변화의 압력은 WTO 합의에 따른 통신시장의 개방으

로 인한 경쟁의 격화, IMF 체제에 따른 수익 축소와 경영수지 악화, 그리고 공기업 민영화 등 구조조정 등이었다. 이와 같은 삼각 파도는 회사의 경영 환경에 근본적인 변화를 초래하기 시작하였고, 기존의 체제로는 더 이상 생존이 불가능하다는 인식이 확산되어 갔다.

이러한 불안감은 실제 경영의 위기로 이어졌다. 이 회사의 주요한 사업 영역이었던 그룹텔과 선로 유지·보수 사업을 비롯한 주요 영역에서 경쟁 업체들이 속속 등장하면서 기존의 시장을 잠식당하게 된 것이다. 대립적 노사관계 속에서 경쟁이 강화되자 회사의 시장 점유율은 급속히 낮아졌고, 기존의 방식으로는 살아남기 힘들다는 인식이 확산되기 시작하였다. 경영체제, 고용 불안감이 증가하는 상황에서 회사의 임직원들이 교체되었고, 노사 관계를 전환시키기 위한 노력이 전개되기 시작하였다. 경영의 악화를 반전시키기 위한 노사간의 협력은 큰 효과를 거두어서 회사의 경영은 정상을 되찾았다. 이와 같은 이 회사의 변화는 거의 전적으로 노사간의 참여와 협력 속에 이루어질 수 있었고, 이러한 유대가 지속되는 한 앞으로 남아 있는 많은 과제들에도 불구하고, 노사협력에 기초한 구조조정은 성과를 거둘 것으로 기대된다. 2001년 무렵 이 회사는 민영화될 예정이다.

## 2. 구조조정의 전개

과거 이 회사는 한국통신의 자회사로서 1990년대 중반까지 회사가 수행하는 거의 모든 업무를 독점하고 있었다. 그러나 1990년대 중반 이후 시장 상황은 근본적으로 변화하기 시작하였다. 통신산업의 거의 모든 분야에서 경쟁체제가 도입되고, 새로운 경쟁자들의 도전이 시작되면서 기존 시장 점유율 역시 축소되었다. 통신관련 금융서비스 업체들은 계속 증가해 왔으며, 주요 사업영역이던 구내 통신망(LAN: Local Area Network) 사업은 민간 부문과 완전 경쟁상황으로 변하였다. 게다가 그룹텔 분야에서는 하나로통신과 데이콤 등의 진출로 경쟁이 치열해졌고, 국제전화 설비사업 역시 경쟁자들이 급속히 증가함으로써 곳곳에서 치열한 수주 경쟁이 전개되었다. 경쟁의 격화는 곧바로 기존 시장의 잠식으로 이어졌다. 게다가 한국통신의 100% 자회사 형

식인 기존의 소유구조 역시 2001년에는 민영화가 예정되어 있다.

이 회사의 경영을 둘러싼 주요한 환경 변화를 정리해 보면 <표 3-7>과 같이 요약할 수 있다. 우선 국제적 측면에서 보면 통신산업의 가속적 기술 혁신과 세계화에 따른 경쟁압력이 가중되고 있다. 다른 한편, 국내적으로는 독점체제가 해체되고 신규 시장에서의 진입장벽이 허물어지면서 업체들간의 경쟁압력이 크게 증가한 것이다. 정책적 측면에서는 통신시장의 민영화, 경쟁격화 등과 더불어 과거 공기업 체제하에 존재하던 기업들에 대한 대대적인 구조조정 압력이 증대하였다.

이러한 환경 변화로 인해 이 회사의 사업 중 기존에 존재하던 수탁사업들은 지속적으로 감소될 수밖에 없었고, 한국통신이라는 모기업의 보호 역시 점점 더 기대하기 힘들게 되었다. 이에 따라 CATV 전송망 사업이나 선로 유지·보수 등과 같은 업무 영역에서 대규모 매출 감소와 잉여인력 발생 현상이 나타나기에 이르렀다.

<표 3-7> 통신산업을 둘러싼 국내의 경영 환경의 변화

국제적 환경변화	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 정보화·지식화·세계화</li> <li>- 가속적 기술혁신</li> <li>- 경쟁의 강화</li> </ul>
국내적 환경변화	<ul style="list-style-type: none"> <li>- IMF로 인한 구조조정 압력 증대</li> <li>- 독점체제의 해체</li> <li>- 통신산업의 민영화·개방화·경쟁 격화</li> <li>- 기존 시장의 수익성 감소</li> <li>- 기술·지식 중심 고부가가치 시장으로의 진입 압력</li> </ul>
조직적 압력	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 저부가가치 시장에서의 퇴출 압력</li> <li>- 전문 기술, 서비스 시장의 확보 압력</li> <li>- 새로운 시장 참여자들의 경쟁 압력</li> </ul>
정책적 압력	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 통신시장의 민영화</li> <li>- 진입 제한 완화</li> <li>- 정부, 모기업의 구조조정 압력</li> </ul>

새로운 경쟁자들의 시장 진입과 한국통신으로부터의 분리가 가속화됨에 따라 지금까지 한국통신에 의존해서 이루어지던 사업의 안정성이 급속하게 감소하였고, 기존 사업 영역들의 전망 역시 불투명해지거나 부가가치 하락

경향을 보이기 시작하였다. 이에 따라 이 회사는 전망이 불투명한 단말기의 유지·보수 사업에서 철수하고 CATV 사업 역시 매각하였다. 이러한 상황에서 한국통신으로부터 이관받은 그룹텔 사업 분야가 금융서비스 사업과 더불어 회사의 핵심사업 영역이 되었지만, 과거와 같은 안정된 한국통신의 독점적 하청시장은 더 이상 존재할 수 없게 되었다.

이와 같은 경영환경 변화는 단지 한국통신진흥에 국한된 것이 아니라 대다수 통신서비스 업체들이 직면하고 있는 현실이라는 점에서 중요한 의미를 지닌다. 특히 커다란 경영환경 변화에 직면하면서 이 회사가 구조조정과 노사협력이라는 두 마리의 토끼를 어떻게 잡을 수 있었는지를 파악하는 것은 다른 회사들에 대해서도 중요한 의미를 지니는 것으로 보아야 한다. 이러한 상황에서 회사가 기존에 유지하던 서비스시장을 강화하고, 미래의 새로운 고부가가치 서비스 영역을 개척하면서, 이와 동시에 경쟁력을 상실한 시장 부분에서의 과감한 구조조정을 신속하게 수행하는 것이 회사의 중심 과제로 떠올랐다.

<표 3-8> 구조조정을 위한 조치들

경영체질 개선	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 노사화합을 통한 생산성 증대 및 내부역량 강화</li> <li>- 공기업 경영체질을 민간기업형 경영체질로 변화하여 경쟁력 강화</li> <li>- 정부의존 경영, 연공서열 인사, 관료적 경영 체질을 혁신하여 자율·책임경영 강화, 환경 변화에 대한 탄력 대응, 성과 중심 경영 체제 도입 등을 지향</li> </ul>
고용안정	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 노조의 협력과 이해를 기반으로 한 원만한 인력 감축(10.4%)</li> <li>- 명예퇴직 실시</li> <li>- 계약직 노동력의 재계약 중단(18명)</li> <li>- 직무전환 교육(38명, 25주)</li> </ul>
비용 절감	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 기본급 10~20% 반납(연 20억 원)</li> <li>- 상여금, 연·월차수당 반납</li> <li>- 불요불급한 비용 억제 및 사업성 경비 최대한 지원</li> </ul>
경영구조 개선	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 지원부서 경량화(37% 감축)</li> <li>- 유사조직 통폐합</li> <li>- 경영계약제 도입을 통한 책임경영체제 구축</li> <li>- 능력·책임·성과에 의한 인사제도 개선</li> <li>- 조직 축소</li> </ul>

구조조정의 중요성에 직면한 회사는 일단 조직의 슬림화를 위한 인력 구조조정에 착수하였다. 이를 위해 비정규직 인력을 감축하고, 정규직 인원의 10.4%를 절감하였으며, 사업구조 재확립과 책임경영체제를 통한 경영환경의 전환을 도모하였다. 그러나 이 과정에서 강제적 인력 구조조정은 실시하지 않았다. 대신 회사는 고령화된 장기근속자들을 중심으로 명예퇴직을 신청받아 인력구조의 조정을 실시한 것이다. 인력구조의 조정은 자발적 명예퇴직을 통해 이루어졌다. 인력구조의 조정으로 인해 가장 많은 감축이 이루어진 부문은 관리층이었다. 관리자들의 30% 정도가 감축되고, 하위직보다 상위직의 인력 감축이 더 많았다. 자발적 명예퇴직 이후에도 남은 인력에 대해서는 자체 흡수를 위한 직무전환 교육을 실시하였다.

이와 같은 노력의 결과 회사의 매출액, 경상이익, 당기순이익 등은 1997년을 기점으로 현저한 증가를 보여주게 되었다. 매출액은 1997년의 1,005억 원에서 1,130억 원으로, 경상이익은 36억 원에서 100억 원으로 크게 증가하였고, 당기순이익 역시 28억 원에서 42억 원으로 늘어남으로써 회사의 경영은 확실한 안정을 되찾을 수 있게 된 것이다. 1998년을 기준으로 지난 3년간 매출액과 순이익을 각각 55%와 337%로 증대시켰고, 1인당 매출액 역시 78%로 증가시킨 경영성과는 거의 전적으로 노사협력을 기반으로 이루어진 것이었다. 이러한 가시적 성과 이외에 이 회사에서 이루어진 구조조정의 가장 큰 성과는 노사관계의 낡은 관행들이 상당한 부분 청산되고 협력적 노사관계의 기반이 형성된 것에서 찾을 수 있다.

다른 한편, 경쟁력의 장기적 기반이 되는 핵심 역량이 아직 구체화되지 못하고 있는 것은 이 회사 노사관계에서 상당한 복병이 될 수도 있다. 일단 구조조정과 노사 신뢰의 기반은 다졌지만, 이러한 관계를 항구적 구조로 정착시키기 위해서는 노사 신뢰의 기본 바탕이 되는 회사의 핵심사업 영역과 기술력이 축적되어야만 한다. 그러나 이 회사의 경우 사업구조 측면에서 상당 부분 이질적인 금융 부문과 통신서비스 부문이 혼재되어 있다. 이러한 이유 때문에 기업의 핵심조직 역량이 형성되지 못하고 있다는 점을 잠재된 문제로 볼 수 있다.

이러한 상황은 회사의 경영진도 상당한 부분 인식하고 있다. 그동안 회사



는 한국통신이라는 주어진 시장만을 상대했기 때문에 일반 고객을 대상으로 한 경쟁시장에서의 마케팅 역량에서 상당한 취약성을 드러내고 있기 때문에 이를 극복하기 위한 핵심기술력의 확보가 절실히 요구되고 있다. 회사는 이러한 문제를 극복하기 위해 비교적 풍부한 자금력을 바탕으로 금융 서비스와 통신서비스의 결합을 통한 시너지효과 창출을 기대하고 있다. 그러나 아직은 기대하는 시너지효과가 확실히 나타난다고 판단할 수는 없다. 이러한 상황에서 경쟁력을 상실했거나, 장기적으로 전망이 취약한 사업 분야에서 신속하게 철수하고, 기존의 대형 통신업체들이 뛰어들지 못하는 새로운 통신서비스 사업 분야의 영역을 독자적 기술력을 통해 개척하는 것이 이 회사가 구조조정을 통해 수행해야 할 중요한 과제인 듯이 보인다.

### 3. 노사관계의 변화

#### 가. 경영의 전략적 선택

##### 1) 노사문화의 전통

한국통신진흥이 설립될 당시 회사의 경영진은 대부분 한국통신에서 파견된 사람들이었다. 이들은 주로 체신부의 전진 관료로 일하던 사람들이었다. 이러한 배경을 지닌 경영진의 관리방식은 권위적·관료적 성격이 강하였다. 권위적이고 관료적인 경영자들의 노조에 대한 인식 역시 매우 부정적인 것이었고, 노사관계에 대한 전문적 식견을 결여하고 있었다. 노사관계 전담 관리자들의 표현을 따르면 과거의 경영진은 “노조에 대한 인식이 아예 없었다”고 할 정도로 노사관계를 경시하고 있었다.

모기업에서 파견된 관리자들은 노조를 경영의 걸림돌로만 생각하고 노조를 무조건 피하려 하였던 것이다. 경영진은 기존의 노조를 기능직 노조와 큰 차이가 없는 것으로 생각하였다. 노조원들이 높은 수준의 숙련 기술과 고학력을 지닌 종업원들로 구성되어 있었음에도 불구하고 노조에 대한 경영진의 인식은 현실적·시대적 상황과 큰 거리가 있었던 것이다. 또한 회사

내에서는 모회사 출신 파견 관리자들과 공채 출신 관리자들에 상당한 갈등이 존재했다. 회사가 한국통신의 자회사로 갈라져 나오면서 회사 내에서는 모기업의 파견 관리자들과 새로 입사한 젊은 공채 사원들 사이에 감정의 골이 만들어졌고, 조직의 반목이 심했던 것이다.

기존 노조의 노사관 역시 상당한 문제를 안고 있었다. 한국통신의 자회사일 당시 노조 내에는 “싸워서 뺏으면 된다”는 식의 대립적 인식이 널리 확산되어 있었고, 실제로 이러한 대립적 전략이 큰 영향을 미치고 있었다. 노조는 회사가 한국통신의 자회사이기 때문에 회사를 압박하여 더 높은 임금을 무조건 받아내는 것이 최선의 전략이라고 생각했던 것이다. 이는 회사가 독점기업의 자회사로 안주하는 한 경영상황에 관계없이 모기업 수준의 대우를 받아내야 한다는 인식이 강하게 존재했던 결과라고 볼 수 있을 것이다.

이와 같은 상황은 노사 모두의 ‘도덕적 해이’를 야기하는 근본 요인들 중의 하나였다. 노사관계의 내용과 성격에 관계없이 모기업을 통해 시장을 보장받는 상황에서 노사관계가 개선될 필요성을 누구도 느끼지 않았던 것이다. 노사관계의 두 당사자들이 서로에 대해 불신하고 있었음에도 불구하고 고용과 임금이 보장되는 조건에서 노사관계의 개선을 통해 회사의 경쟁력을 향상시킨다는 공감대가 형성되기 어려웠고, 이 상황에서 노사관계는 계속 악화되어 갔다.

그러나 통신산업 분야에서도 경쟁자들의 시장 진입이 본격화되고, 모기업이 시장을 보장할 수 없는 상황이 현실화되면서 회사 경영에 많은 문제점들이 노출되기 시작하였다. 노사간의 대립은 당장 수주 부진으로 나타났고, 이것은 곧바로 기존 시장의 상실과 경영 부진으로 이어졌다. 모기업에 의해 시장과 가격이 결정되는 독점적 상황은 종말을 고한 것이다. 결국 회사의 시장 점유율은 줄어들었고, 경영의 위기는 확산되었다.

이러한 상황에서 노사관계가 전환된 주요한 계기는 노사관계에 대한 최고경영진의 인식전환이었다. 다시 말해, 지금까지 노조의 존재를 경영의 걸림돌로 간주하고 관료적·권위적 노사관계에 안주해 온 경영진이 교체되면서 노사관계에 대한 인식 역시 크게 바뀌게 된 것이다. 새로운 경영진은 기업의 이미지와 성과에 노사관계가 얼마나 중요한 영향을 미칠 수 있는지를

재인식하고, 기존의 노사관계 및 인적자원 경영방식을 근본적으로 전환코자 하였다. 새로 취임한 경영진은 취임과 동시에 융화된 노사관계의 필요성을 강조하고, 이를 위한 인식의 대전환을 선언하였다. 이와 같은 경영진의 발상 전환은 이 회사의 노사관계를 바꾸는 기폭제가 되었다. 새로운 경영진은 권 위주의적 경영 태도에서 벗어나 노조를 회사 발전의 진정한 동반자로 인식하고 노조와의 대화와 정보공유를 통한 공감대 형성을 경영의 핵심 목표로 설정한 것이다. 이러한 인식의 전환은 노조측에서도 형성되었다. 기존의 방식으로는 더 이상 생존하기 힘들다는 위기감이 확산되면서 노조는 직원들의 고용안정과 복지증진을 위한 회사 발전의 필요성에 공감하고, 경영혁신의 과정에 적극적으로 협력하고 동참하는 입장으로 전환한 것이다.

## 2) 노사관계의 전환

노사관계의 전환을 위한 회사의 기본 정책은 노조를 회사 경영의 동반자로 끌어들이는 것이었다. 사원들을 회사 경영의 동반자로 인식하고, 노조의 참여와 동의를 이끌어내면서 종업원들과 협력관계를 바탕으로 경영의 정상화를 도모하자는 것이 전략적 전환의 요체였다. 노사관계의 패러다임 전환을 위해 회사가 도모한 것은 ‘열린 노사관계’를 구축하는 것이었다. 경영진은 이 과정을 통해 구조조정 및 고통 분담에 대한 노동조합의 이해와 적극적 동참을 유도하고, 과거의 대립적 노사관계를 협력적 관계로 전환시키고자 하였다.

이러한 방향에서 나타나기 시작한 새로운 경영진의 노사관계에 대한 인식전환은 놀라울 정도로 진취적이었다. 경영진, 회사의 임원들은 단지 계약직일 뿐이고, 회사의 실제 주인은 종업원과 노조라는 인식하에 경영 과정의 초기 단계부터 이들의 참여를 지향했던 것이다. 새로운 경영진은 이를 통해 대립적 노사관계로부터 발생하는 제반 비용을 줄이고, 서비스의 질을 개선하는 한편, 시장 점유율을 향상시킴으로써 노사 모두가 승자가 되는 이른바 ‘윈-윈’ 게임의 구도 형성을 도모했다.

이로써 노사관계에 대한 회사의 정책은 대대적인 전환을 맞이하게 되었

다. 과거의 노사관계가 ‘따로 도는 바퀴’였다면, 현재의 노사관계는 ‘함께 도는 바퀴’로 전환된 것이다. 노사관계를 전환시키기 위한 경영의 노력은 우선 노조 및 노동자들과의 대화와 의사소통을 극대화하는 것으로 나타났다. 이와 같은 행동은 과거 노조를 기피 대상으로 인식하고, 만남 자체를 꺼리던 경영진의 태도와 비교할 때 엄청나게 큰 변화로 볼 수 있다. 이를 위해 경영진은 노조와의 일상적 대화를 중시하면서 인간적 접촉의 기회를 늘려 왔다. 회사의 경영진 및 임원들이 노조를 친근하게 대하고, 접촉의 빈도가 늘어나면서 대화의 기회나 통로 역시 자연스럽게 확장되었다.

구조조정의 공감대가 형성되기 위해 회사가 수행했던 우선적 과제는 종업원들의 고용불안을 해소하는 것이었다. 이를 위해 회사는 인위적 강제 구조조정을 일체 포기하고, 자발적 퇴직자들을 중심으로 한 인력 구조조정에 착수하였다. 정리해고를 회피하는 대신 69명을 명예퇴직시키고, 정규직 고용인력의 불안감을 감안하여 계약 및 용역직 18명을 재계약 중지 형식으로 줄였다. 또한 「경영위기 극복을 위한 경영혁신 계획」을 통해 조직 축소, 희망 퇴직자 모집, 신규 채용 억제 및 유계약자 계약갱신 중단, 인건비 및 각종 비용의 절감을 통한 경영을 중시한다는 선언과 더불어 “어떠한 경우에도 고용조정을 하지 않는다”는 최고경영자의 강력한 의지를 천명하였다. 구조조정에 따른 고용불안 우려가 불식되자, 회사에 대한 종업원들의 인식 역시 호전되기 시작하였다.

회사는 또한 노조와 종업원들의 참여를 촉진시키기 위해 다양한 수준과 내용의 의사소통과 참여 관행과 제도들을 고안해 냈다. 우선 회사는 주요한 경영계획을 설계하고, 이를 제시할 때 반드시 노조를 상대로 설명회를 가졌다. 이러한 설명회들을 통해 회사는 긴축 경영에 대한 공감대를 형성할 수 있었고, 노조와 함께 회사의 경영위기 상황을 공감하고 전국의 사업장을 순회하며 설명회를 개최하였다. 노사 합동의 공개 설명회는 종업원들 사이에서 경영위기 극복을 위한 자발적 희생과 헌신, 협력의 분위기를 형성하는데 크게 기여하였다.

노사간에 이루어지는 경영 설명회는 정보공유와 공감대 형성의 중요한 기제로 작용할 수 있었다. 회사는 이러한 설명회들을 통해 경영 정보를 노

조와 공유하는 한편, 노조는 자체 토론을 통해 회사의 경영방침에 대한 견해 혹은 동의 여부를 결정하고, 이를 회사에 통보한다. 이러한 과정은 단체 교섭보다는 이슈별로 다양한 형태의 노사 실무협의팀들을 통해 이루어진다. 노사간의 협의를 통한 경영정보 공유와 토론을 활성화시킨 것이다.

회사는 또한 의사소통을 활성화시키기 위해 조직의 각 수준에서 의사소통 활성화를 위한 제도적 장치들을 만들어냈다. 우선 전국적으로 산재한 각 사업장에서 노사 협의가 이루어지고, 이러한 협의의 결과가 전자 네트워크를 통해 교류된다. 정기 노사협의회는 1996년부터 1998년까지 총 11회 개최되었고, 최고경영진은 정기 노사협의회에 100% 참석하였다.

공식적 소통의 기구와 더불어 회사에서는 단합대회나 동호인회 등을 통해 활발한 비공식적 의사소통이 이루어진다. 분기별로 이루어지는 경영설명회에서는 노조가 반드시 참여하며, 비공식적 접촉은 거의 매일 이루어진다. 다양한 수준에서의 회식 등 비공식 모임은 종업원들의 의견을 수렴하는 중요한 수단이 된다. 이와 같은 공식적·비공식적 협의 기체가 작동하고 있기 때문에 거의 대부분의 경영 정책들은 충분한 공감대를 형성한 상태에서 발표되는 것이다.

현장 수준의 참여와 더불어 노사간의 중요한 공식적 협의 기체는 경영자문위원회를 통하는 것이다. 경영자문위원회에는 상무이사과 노조 부위원장이 기본적으로 참여하고, 사안에 따라 참여 범위가 변화한다. 이 위원회에서는 구조조정, 임금, 복지 등 다양한 문제들이 다루어진다. 대개는 그 달의 이슈를 안건으로 하되, 필요에 따라 수시로 개최하는 형식을 띠고 있다. 회사에서는 '사실상의 노사협의회'가 수시로 열리는 셈이다. 이러한 과정을 통해 정보가 공유되고 공감대가 형성되며, 협력의 분위기가 유지된다고 볼 수 있다.

경영자문위원회가 상위 수준의 협의기구라면 사업설명회와 경영설명회는 평직원들을 대상으로 이루어지는 대화의 장이다. 또한 1999년부터는 평직원들을 중심으로 '청년중역회의'를 만들어 운용하고 있다. 이러한 기구들은 자발적 형식을 지닌다. 이와 같은 모임들을 통해 평직원들은 회사 경영에 대한 정보를 제공받고, 대안을 제기한다. 또한 회사 성원들의 자발적 참여를 유도하고 이를 활성화함으로써 회사에 대한 '정체감'을 갖도록 한다. 이와

같은 과정들을 통해 회사 성원들의 생각이 모아지고, 노사관계에 대한 협력적 마인드가 현장으로부터 구성되는 것이다.

다른 한편, 회사에 대한 사원들의 요구는 대부분 노조를 통해 걸러진 후 전달된다. 그러나 가끔은 사내 통신망을 통해 종업원들이 직접 문제를 제기하는 경우도 있다. 이 경우 제기된 문제는 해결되는 즉시 본인에게 전자메일을 통해 통지된다. 노사간의 의견 수렴이 쉽지 않은 경우 회사는 다시 한번 단계적으로 문제를 처리하는 절차를 중시한다. 최후까지 ‘협력적 노사관계’ 속에서 문제 해결을 도모하자는 것이다.

회사가 종업원들을 충분히 납득시키기 어려운 경우 노조가 직접 나서서 직원들을 설득하는 경우까지 발생한다. 회사는 경영 과정의 초기 단계부터 참여와 소통을 활성화함으로써 갈등의 소지를 감소시키고, 협의와 설득을 통한 문제 해결을 지향하게 된 것이다. 이러한 과정들이 활성화됨으로써 직원들의 주인의식이나 애사심이 증가하고, 회사의 발전과 개인의 발전을 동일시하는 분위기가 만들어지게 된 것이다.

노사관계의 전환을 위해 회사가 취한 새로운 정책의 하나는 성과를 중시하는 인사관리 정책을 활성화시킨 것이었다. 이와 관련하여 회사는 집단적 성과급을 적극적으로 도입하였다. 회사는 종업원지주제의 활용과 더불어 종업원들의 급여와 사업 부문의 성과를 연결시키고자 하였다. 회사에서 시도한 성과 중시 정책은 종업원들이 속한 사업 부문들에서 일정한 경영 성과 달성 목표를 설정하고, 그 목표를 달성하는 데 대해 집단적 차원의 인센티브를 부여하는 방식을 의미한다. 목표의 달성에 대한 평가는 상대평가 방식에서 1999년에는 부서별로 일정한 목표를 달성하기만 하면 되는 절대평가 방식으로 전환하였다. 1996년부터 노사협의를 통해 도입된 성과배분제를 통해 그 해에 700%의 정기 상여금 이외에 기본급의 385%가 지급되었고, 1997년에는 기본급의 395%, 그리고 1998년에는 290%가 각각 지급될 수 있었다. 이와 같은 성과 중심적 인사관리 정책은 회사와 부서의 성과가 개인의 성과와 연결되도록 함으로써 조직 몰입과 헌신, 그리고 성과를 연결시키는 데 그 주된 목표가 있다.

이 밖에 회사에서는 통신시장의 흐름을 노사가 함께 파악하고, 시장과 기

술에 대한 정보를 노사가 함께 받는 장기 교육프로그램을 도입하였다. 인적 자원에 대한 투자 정책도 과거와 같은 선심성의 형식적 교육을 탈피하여 회사의 업무 및 종업원의 기술력 향상을 위한 실질적 교육에 더 많은 비중을 두도록 우선순위를 전환하였다. 과거 전사원을 대상으로 실시하던 집체식 교육 대신에 각 사업 분야에서 최고의 기술을 조사한 뒤 핵심인력을 선정하여 이들에 대해 우선적으로 교육을 실시하고, 지식과 기술을 공유하는 프로그램으로 내실화를 기하였다.

집단지적 성과급의 활성화와 더불어 회사가 중시한 것은 회사의 경쟁력 향상을 위해 공정한 평가시스템을 도입하는 것이었다. 과거 이 회사의 평가시스템은 능력과 무관하게 관료적이고 획일적이며 하향적인 제도를 통해 이루어졌다. 평가 결과가 공개되지 않았을 뿐 아니라 불명확한 자의적 평가가 이루어지면서 평가자에 대한 신뢰는 감소하였고, 책임의식은 낮아졌다. 이러한 상황 역시 노사관계의 불신을 만들어내는 주요한 요인으로 작용했다. 이러한 문제점들을 시정하기 위해 회사는 상급자 중심의 하향적·자의적 평가시스템을 개혁코자 하였다. 이를 위해 회사에서는 부하, 동료, 상사 및 외부평가까지 고려하는 평가시스템을 도입하였다. 또한 평가의 투명성, 공정성을 높이기 위해 인사 평가의 결과 역시 공개된다. 새로운 인사제도를 도입하고, 운용하는 과정에서 노조와의 합의를 중시함으로써 당사자들의 이해를 높일 수 있도록 하였다.

이와 더불어 회사에서는 종업원들의 업무 특성을 반영하는 탄력적 근로시간제를 도입하였다. 제조업과는 달리 종업원들의 업무가 지역적·시간적으로 분산된 과견업무가 많은 상황에서 월 근무시간의 범위 내에서 종업원들의 근무시간대를 탄력적으로 편성함으로써 조직의 비용 감소, 종업원들의 다양한 욕구 충족 등을 동시에 도모한 것이다.

#### 나. 노조의 전략적 선택

한국통신진흥노조는 1987년 6월 27일 설립되어 1999년 8월 현재 약 480여 명의 조합원으로 구성되어 있다. 위원장의 임기는 3년이고 전임자가 2명

있으며, 나머지 간부들은 대부분 일상 업무와 노조 활동을 병행한다. 이 회사의 초창기 노조는 과거 경영진과 마찬가지로 대립적 인식이 강하였다. 노조는 생산보다는 분배 중심의 노조운동을 지향하였고, 노조를 경시하는 권위주의적 관리자들과 대립하였다. 또한 회사가 시도하던 사업부서 폐지나 영역 축소 등에 대해서는 철저한 생존권 투쟁의 논리로 대결하였다. 이러한 노사관계는 1995년 신입사장 취임 거부 운동으로 절정에 달하였다. 노조를 무시하는 권위주의적 성향을 지닌 관리자들에 대해 노조는 성명서 부착, 책상 들어내기, 생존권 투쟁, 신입사장 취임 거부 등으로 맞선 반면, 조직성과의 향상 등에 대해서는 소극적·방관적 태도를 지니고 있었다. 이러한 상황에서 관리자와 조합원들간의 신뢰감은 형성되기 어려웠고, 교섭기간은 장기화되었으며, 업무 능률은 저하되었다.

<표 3-9> 회사 발전을 위해 노사가 협력한 사항들

---

<회사의 노력>

- 노사협력을 위한 공동선언문 채택
  - 공존 공영의 동반자적 노사관계 구축
  - 경영 정보의 공개와 성실한 설명
  - 경영·관리자의 솔선수범
  - 신뢰를 바탕으로 한 융화된 노사관계 구축을 선언
  - 협력적 노사관계 구축을 위한 프로그램 실시, Win-Win 교섭기법 교육 도입
- 

<노조의 노력>

- 요구에 앞서 회사의 경영여건을 고려한 활동에 중점을 둠
  - 회사를 살리기 위한 노조의 적극적 동참
  - 정부 부처에 대한 노조의 적극적 구조조정 노력과 노사협력 상황 설명
  - 공기업 민영화에 대비, 사업별 경쟁력 강화를 위한 대안을 조합 차원에서 강구
  - 노조의 연구와 토론에 의해 건의된 경영개선 방안을 회사가 검토한 후 이를 수용
  - 고용안정을 위한 최대한의 노력을 기울임
  - 생존을 위해서는 노동권도 포기할 수 있음을 천명
  - 경쟁력 강화를 위한 기본급 10~20%, 상여금 85% 반납
  - Open-Heart Day 운영: 노사 공감대의 형성을 위해 매분기 회사 인근 생맥주집 등을 이용한 대화 및 일체감 조성 노력
  - 경영위기 극복을 위한 노사 공동 사업장 방문 설명회
-



조합원들 내부에서도 노-노 갈등이 상당히 심한 편이었다. 이 회사의 특성상 초창기에는 한국통신 출신 종업원들과 공채 출신 종업원들 간의 갈등이 심했던 것이다. 이러한 이유 때문에 초창기 노조 활동은 대립과 갈등 구도가 강했다. 단체교섭 관행 역시 상당한 문제점을 드러내고 있었다. 장기간의 교섭에도 불구하고 그 결과는 한국통신의 결과를 추수하는 것으로 나타났다. 한국통신 차원에서 임금체계나 복리후생 혹은 근로조건이 정해지면, 이 기준에서 회사 형편에 따라 약간의 가감이 이루어지는 수준에서 단체교섭이 이루어졌던 것이다. 그런데, 이러한 관행은 이 회사 노사관계의 관행과 경험을 축적시키는 데 부정적인 영향을 끼친 것으로 보인다. 교섭 관행의 독자적 축적 기반이 취약했기 때문에 단체교섭 역시 회사의 경영상황에 관계없이 모기업의 기준을 따라가는 경향을 보여 왔고, 무조건 많이 따내면 된다는 인식이 팽배했던 것이다.

그러나 이러한 상황은 장기간 지속될 수 없었다. 노사간의 갈등과 반목은 회사 이미지 실추와 함께 노사 모두에게 상처를 입히는 결과를 초래하기 시작하였다. 노사관계의 악화는 곧바로 회사의 이미지를 실추시켰고, 이는 신규 계약과 매출액의 감소로 이어졌다. 이 회사의 당기순이익은 32.5%나 감소하였다. 이에 따라 악화된 노사관계로는 치열한 시장경쟁의 압력에서 생존하기 힘들다는 위기감이 팽배해지기 시작하였다.

그러나 새로운 노조 지도부가 구성되면서 노조의 인적 구성과 전략은 크게 변화하였다. 우선 노조 지도부가 현장의 실무 능력과 긴밀하게 결합된 성원들로 구성될 수 있었다. 이들은 작업현장에서 충분한 경험과 업무 능력을 취득한 사원들로 구성되어 현장 수준의 지지를 획득할 수 있었다. 또한 이들은 연령이나 학력 측면에서 비교적 동질성이 강하기 때문에 인식의 공유가 비교적 용이하였다. 새로 취임한 노조 집행부는 새로운 경영진과 더불어 노사관계의 대전환을 모색하게 된 것이다. 이리하여 노사 양측은 「노사 협력을 위한 공동선언문」을 채택하면서 ‘신뢰를 바탕으로 하는 융화된 노사 관계’로의 전환을 모색하기 시작하였다. 현재 이 회사 노조는 이념이나 운동 중심의 노조보다는 회사와 실리 중심의 노조운동을 지향하고 있다. 노조 간부들의 설명에 따르면 이념적 노조운동으로는 현장조합원들의 지지를 획득

하기 힘들다고 한다. 조합원들이 ‘우리 회사’라는 인식이 강하기 때문에 회사나 종업원들의 이익과 거리가 먼 문제들에 대해서는 상당한 거리감을 갖는다는 것이다.

노조 간부진들이 현장의 유능한 종업원들로 구성됨에 따라 노조가 지닌 지식과 정보력 역시 회사와 큰 차이가 없을 정도가 되었다. 실제로 이 회사의 노조 간부들은 회사 경영진 못지않게 회사의 경영 내용에 대해 속속들이 알고 있었다. 이러한 상황에서 사측 역시 노조의 능력을 무시할 수 없게 된 것이다. 또한 이 회사의 상급 관리자 중에는 과거 노조 간부를 역임한 관리자들이 상당수 포함되어 있다. 회사의 관리자들이 내부 충원을 통해 승진되는 시스템 때문에 핵심 관리자들의 상당수는 노조활동을 경험한 후 관리자로 승진하는 것이다. 이러한 관계로 노사간의 인력, 업무, 정보 측면에서 격차가 거의 없다고 볼 수 있다. 바로 이러한 상황 때문에 노조는 강한 현장 조직력을 갖출 수 있었던 것이다.

구조조정과 관련하여 노조가 갖는 가장 큰 고민사항은 노사협력의 기반 하에서 원만한 구조조정이 이루어지기 위한 전제조건으로 고용안정에 대한 분명한 기준을 노사가 합의하는 것이라고 할 수 있다. 이 문제에 대한 노조의 기본 입장은 회사가 고용안정을 보장한다면 노조 역시 구조조정에 동참하고, 이 과정에서 발생하는 희생을 분담할 용의가 있다는 것이었다. 한 마디로 노동자들의 생존권 보장이 확실히 전제된다면 경쟁력 향상을 위한 노력에 노사가 힘을 모으는 것은 당연하다는 것이다. 이에 따라 노조는 우선 생존을 위해서는 노동자들의 권리도 부분적으로 포기될 수 있다는 견해를 표명한 후 명예퇴직을 통한 자발적 인력 구조조정에 동참하였다. 이를 위해 노사는 우선 명예퇴직, 조기퇴직 등을 실시하고, 계약 및 임시직 노동력을 감축하는 데 합의하였다. 이후에도 남은 인력은 교육훈련을 통한 배치 전환을 도모하였고, 기존 인력의 탄력적이고 유연한 배치전환 및 근무시간 조정을 통해 고용의 유연성을 확보코자 하였다. 노사간에 고용조정을 위한 기본 원칙이 분명히 설정되면서 명예퇴직을 통해 전체 인원의 10% 정도가 별 진통 없이 회사를 떠나는 인력 구조조정이 이루어진 것이다.

이와 더불어 노조는 새로운 경영진의 구조조정과 경영혁신 프로그램 입

안 및 실행 과정에서 경영진과 긴밀한 협의를 수행하였다. 사실 구조조정을 통한 경쟁력 향상의 필요성은 노조가 더 강하게 느끼고 있었다. 노조는 관료적 타성에 젖은 비생산적 관리자들을 명예퇴직을 통한 인력 구조조정을 통해 정리하고자 하였던 것이다. 명예퇴직 신청자가 예상보다 30%나 높게 나와 대상자 선정에 문제가 발생하자 노조는 이들을 대상으로 인사위원회에 투표를 실시함으로써 회사에 잔류할 사람을 선정하였다.

노조는 또한 회사의 경영혁신과 구조조정 프로그램의 수행 과정에 적극적으로 참여함으로써 구조조정이 경영진에 의해 일방적으로 주도되지 않도록 하는 데 상당한 영향을 미친 것으로 보인다. 또한 노조는 IMF 이후 사업의 개발과 신규사업 추진 등의 과정에서 적극적으로 의사를 개진하고, 대안을 제시하고자 하였다. 노조의 주요 현장책임자들이 회사의 핵심 사원들로 구성되어 있기 때문에 노조는 회사의 정책 초안을 입안하는 과정에 있어서 초기 단계부터 적극적으로 개입할 수 있었던 것이다. 어떤 의미에서 이 회사의 경영은 노조의 참여와 협력이 없이는 정상적으로 돌아갈 수 없는 공생체제로 발전했다고 볼 수 있다.

구조조정의 필요성에 노조가 공감하고 참여하면서 노조는 회사의 위기 상황 극복을 위한 대외적 교섭에도 회사와 함께 적극적으로 참여하였다. 그 일환으로 노조는 감사원 및 기획예산위원회의 공기업 경영구조조정 계획 과정에서 정부 부처들을 대상으로 회사의 입장을 적극적으로 홍보하는 한편 정부의 공기업 민영화 방안에 대비하여 사업별 경쟁력 강화 방안 등을 회사에 건의하기도 하였다.

한국통신진흥노조가 겪는 가장 큰 조직적 어려움의 하나는 종업원들의 근무 형태가 지역 및 업무 영역에 따라 큰 차이가 있다는 점이다. 우선 지역적으로는 CATV 센터나 그룹텔 사업소가 전국에 80여 개나 산재하고 있을 뿐 아니라 업무의 다른 한 축은 금융관리 기능을 수행하고 있기 때문에 이처럼 산재된 다원적 조직을 효율적으로 관리하는 수단이 필요했다. 이 과정에서 중요한 의사소통 수단으로 활용되는 것이 자체의 통신망이다. 한국통신진흥노조는 노사간의 정보 및 의사소통을 활성화하는 데 자체의 구내 통신망(Local Area Network: LAN)을 매우 효율적으로 활용한다. 노조는 회

사 통신망을 통해 조합원들과 중요한 정보들을 신속하게 공유하고, 전국에 산재한 노조 조직을 효율적으로 관리하고 있다. 노조는 노조가 회사에 건의한 사항들을 사내 전자메일을 통해 정보광장에 올려 조합원들이 공유하고, 이를 회사가 검토할 수 있는 시간을 부여한 후 노사 간담회를 통해 회사의 답변을 얻어낸다.

이와 같은 정보 공유체제는 사업장이나 일터가 전국에 산재한 회사에서 매우 효율적으로 기능한다. 조합원들은 전국에 산재해 있으면서도 통신망을 통해 회사 정보를 공유하고 있다. 그러한 이유 때문에 자체의 통신망은 종업원들은 물론 노조원들 간의 의사소통 활성화에서도 중요할 뿐 아니라 노사협력에도 큰 도움을 주고 있다. 또한 통신망을 통해 회사의 동정과 정보를 수시로 파악할 수 있기 때문에 산재한 현장조합원들의 정보 소외감 역시 크게 감소시킬 수 있었을 뿐 아니라, 정보의 공유 정도를 향상시킴으로써 노사협력의 중요한 수단으로 기능한다.

#### 다. 노동자에 대한 영향

한국통신진흥의 구조조정이 노동자들에 미친 영향은 매우 긍정적인 것으로 평가할 수 있다. 우선 가장 긍정적인 변화의 하나는 과거의 관료적·권위적 경영진에 대한 불신이 거의 사라진 점을 들 수 있다.

이와 더불어 회사에 대한 자부심이 향상된 것 역시 높이 평가해야 한다. 회사에서 실시하는 종업원 의식조사에 따르면 회사에 대한 자부심은 과거에 비해 상당히 높아진 것으로 나타나고 있다. 회사의 자체 조사에 따르면 경영방침 및 전망에 대한 만족도는 1995년의 65%에서 1998년에는 80%로, 직무 수행에 대한 만족도는 1995년의 53%에서 1998년에는 86%로, 회사에 대한 자부심은 1995년의 69%에서 1998년의 88%로 증가하였고, 의사소통의 정도에 대한 평가 역시 1995년의 43%에서 1998년의 75%로 증가하였다.

또한 인원 감축의 결과 근로조건은 일정하게 악화되었지만 다른 회사들과 비교할 때 상대적으로 큰 타격을 받지 않았다. 명예퇴직자들에 대한 인건비 부담이 줄어들면서 회사의 여력을 임금이나 복리후생을 증진시키는

데 사용할 수 있었기 때문이다.

그러나 이러한 긍정적인 변화에도 불구하고 이 회사는 아직 노사협력을 통해 극복해 나아가야 할 문제들이 많이 남아 있는 것으로 보인다. 가장 큰 문제는 2001년으로 예정된 회사의 완전 민영화이다. 회사가 한국통신으로부터 완전 독립되는 경우 이 회사는 다른 통신서비스 회사들과 더 한층 치열해지는 경쟁을 통해 시장을 확보해야 하기 때문이다. 이 과정에서 절실한 현안으로 등장하고 있는 것이 독자적인 고급 기술력을 확보하는 문제라 할 수 있다. 또한 고부가가치의 통신서비스 시장을 확보하는 것과 더불어 경쟁력을 상실한 사업 부문을 신속히 정리해야 하는 문제 역시 안고 있다. 고부가가치 시장으로의 진입과 저부가가치 부분으로부터의 탈출이라는 두 과제를 동시에 수행해야 하는 이중의 구조조정 과제를 지니고 있는 것이다.

#### 4. 요약 및 함의

한국통신진흥은 아직도 상당한 정도의 경영 구조조정 과제를 안고 있다. 가장 중요한 경영 현안은 정부와 한국통신이 이 회사의 사업을 어떠한 방향으로 조정하는가의 문제이다. 궁극적으로 통신서비스 분야와 정책금융서비스 분야의 사업이 분리될 가능성이 높다. 이 경우 현안은 구조조정 과제를 노사가 어떠한 방향에서 협력하여 원만하게 수행할 수 있느냐의 문제라고 할 수 있다.

더불어 자체의 기술적 역량을 증대시킴으로써 점점 치열하게 경쟁이 격화되는 통신서비스 시장에서 높은 기술력을 기반으로 회사의 자생력을 강화하는 것이 중요한 과제이다. 이와 관련하여 회사는 고부가가치서비스 분야로의 진출 및 기술력 강화를 도모하고 있다. 핵심 역량을 중심으로 한 사업구조의 재편이 어느 정도 성공할 수 있는가에 따라 회사의 장기적 전망 역시 좌우된다고 할 때 노와 사가 어떻게 서로 협력하면서 이러한 방향으로의 장기적 전환을 지속화할 수 있는가가 앞으로의 남은 과제라고 할 것이다.

한국통신진흥의 구조조정과 협력적 노사관계로의 전환을 통해 얻을 수 있는 함의를 정리해 보면 다음과 같다.

시장에서의 독점적 지위가 노사관계의 안정과 협력을 보장하는 것은 아니다. 독점적 지위에 안주하고 경쟁이 없을 경우 노사관계는 도덕적 해이에 직면할 가능성이 있다. 경영 성과나 생산성에 관계없이 시장이 보장되는 경우 노사 모두 개혁의 필요성을 인식하지 못하는 결과를 초래할 수 있다. 노사 불신의 관계에도 불구하고 임금과 고용이 보장된다면 노사관계는 개선될 여지가 없다.

노사협력은 치열한 경쟁환경 속에서 촉진될 수도 있다. 노사관계를 둘러싼 적당한 수준의 경쟁 압력, 시장 개방 혹은 민영화 등은 노사관계의 혁신과 변화를 촉진하는 요인이 될 수 있으며, 적절한 수준의 지속적 경쟁 압력은 노사협력에 기초한 제도 혁신을 촉진하는 요인이 될 수 있다. 이와 더불어 구조조정과 노사 신뢰의 기반을 항구적 구조로 정착시키기 위해서는 노사 신뢰의 기본 바탕이 되는 회사의 핵심사업 영역과 기술력이 축적되어야만 한다.

관료적·권위적·하향적 기업문화와 관리방식은 노사관계뿐 아니라 기업의 궁극적 경쟁력을 저해하는 요인들이다. 이러한 경영 패러다임의 성공 가능성은 더 이상 존재하지 않는다. 노사관계의 혁신이 이루어지기 위해서는 경영진의 노사관계에 대한 인식전환과 더불어 노사관계 영역에서도 전문지식과 경험 및 정보의 축적이 필요하다.

노사관계의 전환을 만들어내는 기폭제는 최고경영진의 확고한 인식전환에 있다. 노조를 경영의 동반자로 인식하고 경영정보를 최대한 공유하면서, 노조와 종업원들의 참여를 이끌어내는 방향으로 경영방식이 전환되었을 때에만 구조조정에 대한 회사 성원들의 공감대가 형성될 수 있다.

경영의 인식전환이 정책과 행동으로 구체화되는 시점에서 노조의 동참이 가능하다. 기존의 방식으로는 더 이상 생존하기 힘들다는 위기감이 확산되면서 노조는 직원들의 고용안정과 복지증진을 위한 회사 발전의 필요성에 공감하고, 경영 혁신의 과정에 적극적으로 협력하고 동참하는 입장으로 전환한다.

노조와 종업원들의 참여를 촉진하기 위해서는 다양한 수준과 내용의 소통과 참여의 관행과 제도들을 도입하여 실행에 옮겨야 한다. 공식적·비공

식적 협의와 정보소통의 기제가 작동하고 있기 때문에 거의 대부분의 경영 정책들은 사전에 이견을 해소하고, 공감대를 형성한 상태에서 발표되는 것이다.

성과 중심의 경쟁적 인사관리 정책을 도입하는 경우 이것이 노사관계의 협력적 토대와 연결되는 범위 내에서 이루어지는 것이 바람직하다. 그러한 의미에서 개별적 성과급제보다는 집단적 성과급제가 바람직하다. 구조조정 과정에서 명목임금을 삭감하는 대신 일정한 목표 이윤을 넘어서는 경영 성과는 종업원에게 되돌려주는 성과배분제도를 도입할 필요가 있다.

공정한 평가시스템을 도입하여 이를 효과적으로 운영하는 것이 노사간의 신뢰를 확장시키는 데 중요하다. 형식적·서열 지향적·자의적 인사고과는 평가의 공정성과 공개성을 약화시킬 수 있다. 평가의 투명성 및 공정성을 높이기 위해 인사 평가의 결과 역시 공개될 필요가 있다. 새로운 인사 제도를 도입하고, 운용하는 과정에서 노사 합의를 중시함으로써 당사자들의 이해를 높일 수 있어야 한다.

분배 중심의 노조운동은 노사관계의 대립성을 강화할 수 있고, 경쟁환경의 변화에 대한 적응력을 상실하고 있는 듯이 보인다. 회사의 태도가 변하는 것과 동시에 노조의 태도 역시 전환되어야 한다.

장기간에 걸친 노사간의 갈등과 반목은 회사 이미지 실추와 함께 노사 모두에게 상처를 입히는 결과를 초래한다. 노사관계의 악화는 곧바로 회사의 이미지를 실추시킴으로써, 신규 계약과 매출액의 감소로 이어질 수 있다.

노조의 지식 역량을 강화하는 것도 중요하다. 노조의 주요 현장책임자들이 회사의 핵심사원들로 구성되는 것이 바람직하다. 노조의 지식 역량이 축적되면 경영 과정의 초기 단계에서부터 적극적으로 개입할 수 있으며, 회사와 노조의 대등한 협력이 가능하다. 특히 충분한 경험과 업무 능력을 지닌 사원들이 노조의 중심에 서고, 이들에 의해 노조가 운영될 때 강하고 협력적인 노조 집행부가 될 수 있다.

노사협력의 기반하에서 원만한 구조조정이 이루어지기 위한 전제조건은 고용안정에 대한 분명한 기준을 노사가 합의하는 것이다. 회사가 고용 안정을 보장한다면 노조 역시 구조조정에 동참하고, 이 과정에서 발생하는 희생

을 분담할 필요가 있다. 이 경우 노조가 양보하지 말아야 할 기본 원칙은 종업원들의 고용불안을 해소하는 것이다. 구조조정에 따른 고용불안에 대한 우려가 불식되면, 회사에 대한 종업원들의 인식 역시 호전될 수 있다.

## 第6節 結論 및 含意

지금까지 우리는 IMF 경제위기 상황에서 겪게 된 초유의 경영위기를 노사협력의 토대 위에서 슬기롭게 극복하고, 신뢰에 기초한 협력적 노사관계의 토대를 구축할 수 있었던 대표적인 한국 기업들의 사례들을 검토함으로써, 이들 기업들을 통해 얻을 수 있는 노사관계 발전에 대한 함의들을 추출해 보았다. 우리는 결론을 통해 사례연구의 대상이 되었던 세 기업들의 경험을 통해 공통적으로 추출할 수 있었던 주요한 정책적 함의들을 다음과 같이 정리하고자 한다.

첫째, 노사관계의 협력적 전환을 위해서는 노사관계에 대한 경영진의 인식전환이 반드시 요구된다. 관료적이고 폐쇄적이며 경영권에 집착하는 경영진에 의한 타협을 모르는 반노조적 성향이 노사관계를 악화시키는 주된 요인이다. 노사관계에 대한 경영의 가치와 인식의 전환은 협력적 노사관계를 만들어가기 위한 기본전제이다. 외부의 눈치나 영향을 받지 않는 독립적이고 전문적인 경영진이 종업원들과 경영정보를 공유하고 노동자들을 동참시키는 가운데 공정한 희생의 기초하에 고용안정을 토대로 한 구조조정을 추진한다면 구조조정 이후의 노사관계 역시 바람직한 방향으로 전환될 가능성이 높다. 특히 종업원들의 고용과 복지를 중시하는 경영철학이 노동자들의 신뢰를 획득하는 데 중요한 역할을 한 것으로 보인다.

둘째, 노사관계의 전환을 만들어내는 기폭제는 최고경영진의 확고한 인식전환에 있다. 노조를 기업경영의 걸림돌이 아닌 동반자로 인식하고 경영정보를 최대한 공유하면서, 노조와 종업원들의 참여를 이끌어내는 방향에서 경영방식이 주도적으로 전환되었을 때에만 구조조정에 대한 회사 성원들의



공감대가 형성될 수 있다. 노사관계의 협력적 전환을 위한 기본정책은 노조를 회사 경영의 동반자로 인식하는 틀 속에서 이루어져야 한다. 노조와 종업원들을 회사 경영의 동반자로 인식하고, 참여와 동의를 이끌어내는 가운데 협력을 바탕으로 경영의 정상화를 도모하는 방향으로의 전환이 이루어지면, 구조조정 및 고통 분담에 대한 노동조합의 이해와 적극적 동참을 유도하고, 대립적 노사관계를 협력적 관계로 전환시킬 수 있다.

셋째, 구조조정의 과정에서 노조가 책임을 맡아야 할 가장 중요한 과제는 종업원들의 고용안정이다. 노조는 고용 부분에 대해서는 회사로부터 최대한의 보장을 얻어내는 대신 회사의 경쟁력을 강화하기 위한 모든 노력에 적극적으로 동참할 필요가 있다. 회사의 객관적 상황을 고려하지 않은 이념 지향적·하향적 노동운동은 장기적으로 설득력을 갖기 힘들다. 상급노조가 회사의 상황에 구체적 도움을 주지 못하는 정책을 통해 노조를 이끌어가고 할 경우 한계에 직면할 수밖에 없다. 고용을 중시하는 노조운동은 분배를 중시하는 노조운동보다 노사관계를 협력적으로 만드는 데 중요한 것으로 보인다. 회사의 태도가 변하는 것과 동시에 노조의 태도전환도 동시에 이루어져야 한다. 노조의 지식 역량을 강화하는 것도 중요하다. 노조의 주요 현장책임자들이 회사의 핵심사원들로 구성되는 것이 바람직하다. 노조의 지식 역량이 축적되면 경영 과정의 초기 단계에서부터 적극적으로 개입할 수 있으며, 경영과 노조의 대등한 협력이 가능하다.

넷째, 구조조정과 노사협력이 동시에 이루어지기 위해서는 고용안정에 대한 노와 사의 분명한 작업장 협약이 이루어져야 한다. 고용안정에 대한 명확한 협약이 이루어지고, 이에 대한 이해당사자들 간의 신뢰가 구축될 경우 노사협력에 기초한 구조조정의 기본 토대가 마련될 수 있다. 구조조정이 고용안정의 바탕 위에서만 이루어진다면 노사협력의 기본 토대는 충분히 마련되는 반면, 그것이 고용불안을 수반하는 경우에는 노사협력의 기본 토대를 흔들 수 있다는 것을 의미한다. 작업현장에서 노동자들의 협조를 이끌어내고, 생산성과 품질의 향상을 도모하기 위해서는 무엇보다도 고용이 안정되어야 한다.

다섯째, 투명한 정보공유는 협력적 노사관계를 촉진하는 주요 요인이 된

다. 노사간에 정보의 공유 정도와 투명도가 높으면, 인식의 격차 역시 줄어든다. 정보 공개에 대한 명확하고 전향적인 태도 전환이 노사협력의 중요한 계기가 된다. 회계 내용을 공개하거나 경영상황을 있는 그대로 설명하는 것만으로도 경영에 대한 노동자들의 공감대를 불러일으키는 효과는 대단히 크다. 높은 수준의 정보를 공유하는 노동자들은 업무에 대한 책임감을 높일 수 있다. 정보를 공유함으로써 종업원들은 경영자처럼 생각하고 행동할 수 있다.

여섯째, 노조나 노동자 대표가 회사 경영 과정에 참여하여 충분한 정보를 공유할 수 있어야 한다. 생산성과 품질이 향상되기 위해서는 지식과 경험을 지닌 노동자들의 협력과 참여가 필수적으로 요구된다. 가능하면 의사결정 과정에서부터 노조 대표를 참여시킬 수도 있다. 노조 대표의 참여는 경영권 개입이나 간섭보다는 정보공유의 의미를 더욱 강하게 갖는다. 이를 통해 노사 협의회나 단체교섭 등에서 노사간의 합의 도출을 훨씬 용이하게 하는 효과를 얻을 수 있다. 경영의사결정 정보와 과정이 현장 수준뿐 아니라 고위 과정에서도 충분히 공유됨으로써 노사협력의 기초를 다질 수 있게 되는 것이다.

일곱째, 노사간의 공식적·비공식적 교류의 활성화는 서로에 대한 신뢰를 축적시키고 협력적 분위기를 축적하는 데 필수적이다. 대화와 정보공유가 활성화된 분위기에서 합리적 협상의 문화가 형성될 수 있다. 노사협력의 분위기가 형성되기 위해서는 노동자 및 노조와 일상적 수준에서 공식적·비공식적 대화와 접촉을 활성화하고, 이들의 경영의 동반자로 참여시키며, 적극적으로 정보를 공유하는 경영진의 전향적인 자세가 매우 중요하다.

여덟째, 구조조정이 노사간의 신뢰와 협력을 바탕으로 이루어지기 위해서는 노사 상호간에 진실한 자기희생의 교환이 이루어져야 한다. 경영진의 출선수범과 정보공유 노력뿐 아니라 노동자들 역시 고용보장을 대가로 노동강도의 일시적 증대 등을 어느 정도 감수해야 한다. 고통의 공정한 분담은 노사 양측이 기득권의 일부를 자발적으로 양도함으로써만 가능한 것이다. 그러나 근로조건희생의 초래하는 긴급한 구조조정은 장기간 지속되어서는 안 된다.

아홉째, 노무관리 담당자들은 현장작업자들의 고충이나 애로에 대해 항상

귀를 열고, 불만이 있을 경우 가능하면 즉석에서 해결할 수 있도록 노력을 기울여야 한다. 사무관리직 부문에서 성과 중심의 새로운 인사 제도를 도입하는 것은 일정한 의미가 있지만, 생산직 부문에 대한 급격한 변화의 추구는 노사간의 연대를 약화시킬 수도 있다. 생산직 부문에서의 고용정책은 공동체적 고용관계의 기본 구도를 유지하는 선에서 시장적 기제를 보완적으로 사용하는 것이 바람직한 것으로 보인다. 품질과 생산성의 안정에 필수적으로 요구되는 현장 수준의 기술과 지식은 장기간의 현장 경험을 통해 축적되는 것이지 잦은 이동에 의해 축적될 수는 없다.

열 번째, 고용조정 압력에서 벗어나 구조조정이 성공적으로 이루어지고, 노사협력이 장기적인 안정성을 갖기 위해서는 신뢰성 있는 고품질 제품을 값싸게 공급하는 고능률 생산체제로 전환하는 것 이상의 다른 방법이 없다. 비관련 다각화, 차입금에 의존하는 확장 경영은 기술·지식 및 인적자원의 개발을 저해하는 결과를 가져옴으로써 신뢰에 기초한 협력적 노사관계의 발전을 저해할 수 있다. 회사의 경쟁력이 설비나 자본이 아닌 회사와의 숙련 지식을 지닌 노동력에 의해 좌우되는 경우 회사는 인적자원을 중시하는 경영전략을 선택할 수밖에 없다. 구조조정과 노사 신뢰의 기반을 항구적 구조로 정착시키기 위해서는 노사 신뢰의 기본 바탕이 되는 회사의 핵심 사업 영역과 기술력이 축적되어야만 한다.

열한 번째, 시장에서의 독점적 지위가 노사관계의 안정과 협력을 보장하는 것은 아니다. 경영 성과나 생산성에 관계없이 시장이 보장되는 경우 노사 모두 개혁의 필요성을 인식하지 못하는 결과를 초래할 수 있다. 노사 불신의 관계에도 불구하고 임금과 고용이 보장된다면 노사관계는 개선될 수 없다. 노사협력은 치열한 경쟁환경 속에서 촉진될 수도 있다. 적절한 수준의 경쟁 압력, 시장 개방 혹은 민영화 등은 노사관계의 혁신과 변화를 촉진하는 요인이 될 수 있다.

결론적으로 투명한 정보공유, 노동자 참여, 그리고 고용안정이 최대한 유지되는 한 구조조정은 충분히 노사협력의 계기가 될 수 있다.

## 第 4 章 研究의 綜合과 含意

이 연구는 그동안 한국 경제의 시스템 속에 자리잡아 온 노사관계 패러다임의 근본적 한계에 대한 인식의 바탕 위에서 지식경제 중심의 미래 지향적 경제 시스템에 적합한 새로운 노사관계의 패러다임을 모색하고, 이를 구체화시키기 위한 문제의식 속에서 이루어졌다. 지난 수년간 우리가 경험한 경제위기는 기존의 노사관계 제도와 관행들에 대해 근본적 변화를 강제하게 만들었다. 우리가 직면한 바 있고, 현재에도 완전히 탈피하지 못한 미증유의 경제위기, 그 근본 원인은 결국 낡은 시스템의 문제에 있었던 것으로 보인다. 그리고 우리가 이 시스템의 문제를 바꾸려 하지 않는 한 경제위기는 언제라도 다시 들이닥칠 수 있다는 점을 분명히 인식해야 한다. 이 연구는 이와 같은 문제의식 속에서 21세기의 지식경제 시대가 요구하는 새로운 노사관계의 모델을 설정하고, IMF 이후 한국 노사관계의 실제 변화 과정을 검토하면서, 새로운 미래 지향적 노사관계를 구체화한다는 문제의식 속에서 이루어졌다. 이와 관련하여 우리가 내릴 수 있었던 주요한 결론들과 정책적 시사점들을 다시 한번 간단히 정리하면 다음과 같다.

우선 우리는 노사관계 발전에 대한 이론적 논의를 통해 기존의 대립적 패러다임을 대처할 수 있는 새로운 노사관계의 이념적 모형을 신뢰에 기초한 참여·협력적 노사관계로 설정할 수 있다고 보았다. 이와 같은 노사관계 모형은 오늘날 세계경제를 주도하는 주요한 기업들, 지역들, 국가들에서 다양한 형태로 관찰될 수 있으며, 한국 역시 이러한 방향으로의 변화를 지향해야 한다는 것을 강조하였다.

신뢰에 기초한 참여·협력적 노사관계로의 이행과 관련하여 우리는 우선

정부의 역할을 강조할 필요가 있다. 정부의 역할은 정책·제도적 환경을 마련하는 데 있어서 무엇보다도 중요하다. 즉, 정부는 참여와 협력의 노사관계 패러다임이 사회 전체적으로 확산될 수 있는 정책·제도적 환경이 장기간에 걸쳐 일관되게 제공될 수 있도록 모든 노력을 경주해야 한다. 먼저 정부가 취해야 할 중요한 조치의 하나는 과거의 권위주의 체제하에서 배태되어 온 정실자본주의(crony capitalism)적 경영관행이 근절될 수 있게끔 기업 지배구조를 개혁하는 일이다. 기업경영의 투명성과 건전성을 제고하기 위해서는 기업의 장기적인 발전에 일차적인 이해관계를 갖는 노동자들에게 실질적인 참여의 기회를 제공하고, 이에 노사간 책임을 공정히 공유하게 하는 것이 효과적일 것이다. 이와 같은 방향으로 종업원지주제나 노사협의회의 기능이 강화될 수 있게끔 법제도적 조치가 취해져야 할 것이다.

다른 한편, 정부는 구조 개혁에 따른 '전환비용'(transition cost)을 사회적으로 흡수할 수 있는 호혜성의 기제를 지속적으로 창출·정착시키는 데 주력해야 한다. 이를 위해 사회적 안정망 확보에 주력하는 한편으로 지속적인 고용기회의 창출로 실업을 최소화하고, 급증하고 있는 비정규 고용에 대해서는 이를 보다 양호한 고용 기회로 전환시키기 위한 법제도의 정비와 대책 마련이 요구된다. 이와 함께 지식기반경제로의 전환을 위한 혁신능력의 제고를 위해 수요자 중심의 평생학습 기회가 이를 필요로 하는 노동자들에게 고르게 제공될 수 있게끔 사회적 인프라가 정비되어야 할 것이다.

다음으로 기업전략의 수준에서 보면 현재의 구조조정 국면에서 개별 기업 차원에서는 기존의 가격경쟁력에 기초한 외형 성장 위주의 전략에서 탈피하여 고부가가치 창출을 위한 인적자원의 개발과 축적을 성장의 주요 동인으로 삼는 질적 성장 위주의 전략 추구가 요구되고 있다. 고용조정의 압력에서 벗어나 구조조정이 성공적으로 이루어지고, 노사협력이 장기적인 안정성을 갖기 위해서는 신뢰성 있는 고품질 제품을 값싸게 공급하는 고능력 생산체제로 전환하는 것 이상의 다른 방법이 없기 때문이다. 비관론 다각화, 차입금에 의존하는 확장 경영은 기술·지식 및 인적자원의 개발을 저해하는 결과를 가져옴으로써 신뢰에 기초한 협력적 노사관계의 발전을 저해할 수 있다. 회사의 경쟁력이 인건비나 설비 혹은 자본이 아닌 숙련 지식은

지닌 노동력에 의해 좌우되는 경우 회사는 인적자원을 중시하는 경영 전략을 선택할 수밖에 없다. 구조조정과 노사 신뢰의 기반을 항구적 구조로 정착시키기 위해서는 노사 신뢰의 기본 바탕이 되는 회사의 핵심적 기술 및 인적자원의 지식 역량이 축적되어야만 하며, 이를 위한 노사관계 및 고용관련 정책들이 도입되어야 한다.

그러나 현재 진행되고 있는 기업 구조조정 과정에서는 단기적인 재무구조 개선에 치중한 나머지 비용절감 중심의 고용조정을 추구하는 경향이 강하게 표출되고 있어, 기업의 지식 경쟁력이 더욱 저하될 우려조차 제기되고 있다. 하지만 앞으로 경제 재도약을 위한 발판을 굳건히 다지기 위해서는 현재와 같은 구조조정 국면에서야말로 ‘노동과의 전략적 파트너십’을 구축함으로써 고용안정 → 적극적인 인적자원 투자 → 지식 자산의 창출·공유·학습·축적 → 생산성 향상과 공정한 성과배분에 바탕을 둔 고생산성·고부가가치 경영을 지향하는 자세가 기업에게 요구된다.

전략적 수준의 노사관계에서 또 다른 당사자인 노동측 역시 노동자들의 권리 보호, 이익 신장, 분배 몫의 확대라는 전통적 역할과 더불어 더 높은 수준의 전략적 동반자의 역할을 요구받고 있다. 경쟁이 가속화되고 경제구조 개혁이 급격히 진전되는 가운데 앞으로 개별 기업이 생존을 유지하고 발전해 나가기 위해서는 ‘노동의 참여’를 바탕으로 노사가 끊임없는 혁신을 통해 기업의 핵심 경쟁 역량을 지속적으로 강화해 나가야 할 것이기 때문이다. 이를 위해 노동은 미래의 공통이익과 가치를 창출해 나가기 위한 경영의 정당한 파트너로서 기업 조직의 다양한 수준에서 정보의 공유와 의사소통에 적극적으로 참여하는 한편 전략적인 대안 제시와 문제해결을 위한 전문성과 학습능력을 신장시켜 나가야 할 것이다.

기업의 인적자원관리 수준에서는 안정된 고용을 바탕으로 지식 자산의 창출 주체인 노동자들의 자질 향상을 위한 인적자원 투자가 적극적으로 이루어져야 한다. 인적자원 투자가 안정적이고 효율적으로 이루어지기 위해서는 임금체계나 직급체계의 개편 등 보상관리의 측면에서 노동자들의 성취 동기를 유발할 수 있는 합리적이고 공정한 동기부여 메커니즘이 확립되어야 한다. 한편 노동측 또한 일률적인 평등(equality)이 아니라 공평성

(equity)의 관점에서 합리적이고 공정한 평가시스템의 구축 등 인적자원관리제도의 혁신에 적극 참여하여 고생산성·고임금 성장경로를 지향하는 전향적인 자세가 요구된다.

지난 수년간의 구조조정 과정에서 전문직제, 연봉제, 목표관리제 등 조직 내에 실적주의 내지는 경쟁원리를 도입하여 인적자원관리제도를 혁신하려는 움직임이 강화되고 있다. 물론 개인의 노력에 대해 공정한 보상이 이루어질 때 노동자들의 근로의욕이 제고되고 나아가 조직의 역동성과 효율성이 담보될 수 있음은 두말할 나위도 없다. 그러나 지나친 실적주의와 경쟁원리의 도입은 구성원들 간의 유기적인 상호 의존관계에 기초한 어떠한 조직이나 요구되는 상호 신뢰, 헌신과 귀속의식, 협동, 화합 등의 조직적 가치를 훼손시켜 장기적으로는 조직 자체의 안정성과 효율성 제고에 역방향으로 작용할 위험이 있음 또한 신중하게 고려되어야 할 것이다. 조직사회에 사적 이익의 극대화를 추구하는 경쟁원리(=시장적 가치)가 노골적으로 지배하게 되면 조직적 가치가 훼손될 가능성이 크며 조직적 가치는 한 번 훼손되면 복구하기가 힘든 공공재적 성격을 갖고 있는 만큼 경쟁원리와 조직적 가치의 적절한 균형을 유지하는 방향으로 인적자원관리제도의 혁신이 이루어져야 할 것이다(荒井, 1997).

IMF 경제위기 이후 노동시장 상황의 악화에 따라 노사관계의 핵심쟁점 또한 ‘분배’의 문제에서 고용안정과 분배의 원천이 되는 ‘부가가치 창출’의 문제로 전환되고 있다. 노동측도 이제는 기업의 핵심역량 강화가 전제되지 않고는 노사가 공멸할 수밖에 없다는 인식을 갖고 단체교섭에 있어서도 고용보장을 전제로 한 임금동결 내지 삭감 등 단순한 양보교섭의 차원을 넘어서 노사공동 이익의 증진을 위한 생산적이고 통합적인 교섭(integrated bargaining) 관행을 전략적으로 구축해 나가야 할 것이다.

다음으로 작업현장 수준에서는 자율팀의 구성, 직무 재설계, 권한이양(empowerment), 정보공유 등을 통하여 노동자들의 지식, 기술·기능, 창의성이 생산 과정에 효과적으로 발현될 수 있도록 고성능 생산시스템이 구축되어야 한다. 여기에서 특히 중요시되는 것이 노동의 역할이다. 노동은 삶의 질 제고와 고용안정의 확보를 지향하여 작업현장이 생산성 향상을 위한 파트너

십 형성의 장이 될 수 있도록 생산적 기능을 활성화해 나가야 할 것이다. 물론 이와 같은 노동층의 혁신적 방향전환은 고용안정 추구, 교육훈련의 확대 강화, 각종 성과배분제도의 도입 및 활용, 노사간 정보공유의 활성화 등 전략적 수준이나 인적자원관리 수준에서 호혜성의 기제가 정비되어 제대로 작동될 때 가능할 것이다. 노동자 참여가 공정한 성과배분과 가치창출에의 동기 부여 역할을 해줄 수 있는 혁신적 인적자원관리제도와 상호 보완적으로 연계되지 못한다면 '유연생산의 권위주의적 변형'이 초래될 가능성 또한 배제하기 힘들기 때문이다(김동원, 1996 ; 심재용, 1997 ; 이병훈, 1999).

노사관계 당사자들에 대한 설문조사 자료에서 얻어질 수 있었던 연구의 함의를 간단히 정리해 보면 다음과 같다.

설문조사 자료 분석의 결과 IMF라는 초유의 경제위기는 기업들에 대해 대대적인 구조조정을 강제했고, 이 과정에서 노사관계의 제도와 관행에 큰 변화가 있었다는 것을 파악할 수 있다. IMF 이전과 이후의 노사관계의 변화에 대한 이해당사자들의 평가를 종합해 볼 때 IMF 이후 노사관계는 사측 우세 속의 협력적 관계로 변화하였다고 요약할 수 있다. 그리고 협력적 측면과 사측 우세 측면을 비교해 볼 때 사측 우세 측면이 부각되고 있는 것이 사실이다.

노사관계에서 노동자들이 안고 있는 가장 큰 문제는 정보의 불균형 문제로 파악될 수 있다. 노동자들이 회사에 대한 정확한 정보를 갖지 못하는 한 회사 경영에 대한 이해도가 높아질 수 없고, 경영에 대한 이해도가 높아지지 않는다면, 노사협력 역시 힘들어진다는 결론이 도출된다. 노사관계 발전을 저해하는 사용자측의 주된 문제는 경영 정보의 공유 회피, 일방적 경영 관행, 권위적 기업문화로 나타났다. 결국 이해당사자 상호간의 충분하고 투명한 정보공유가 이루어진다면 노사간의 거리감은 상당히 줄어들 수 있다는 것을 보여준다.

이해당사자들의 내부적 요인들과 더불어 노사관계를 둘러싼 거시 정책과 제도적 환경요인이 함께 개혁되고 변화되는 것 역시 극히 중요하다. 노사관계의 이해당사자들은 기업체 수준에서 당사자들의 문제 이상으로 정치·경제 및 제도적 환경의 영향에 민감하게 반응하고 있다. 이렇게 볼 때 협력적



노사관계로의 전환은 개별 기업 차원의 문제 이상으로 전체 사회시스템의 변화라는 문제와 연관되어 있다는 평가를 내릴 수 있다.

노동자, 노조, 사용자 모두 구조조정 과정에서 노조가 중점적으로 수행해야 할 과제를 고용안정에 두고 있다. 구조조정에서 노조의 가장 중요한 역할에 대한 이해당사자들의 인식에는 완전한 합의가 존재한다고 볼 수 있다. 구조조정이 고용안정의 바탕 위에서만 이루어진다면 노사협력의 기본 토대는 충분히 마련되는 반면, 그것이 고용불안을 수반하는 경우에는 노사협력의 기본 토대를 흔들 수 있다는 것을 의미한다.

노동자 참여에 대해 노조는 기본적으로 동의하고 있다. 그러나 노조의 참여가 제도적 참여를 더 강조하는 반면, 회사가 바람직하게 인식하는 참여는 현장 중심의 참여 제도와 관행들이었다. 이러한 인식의 편차로 인해 노조의 참여 희망에 비해 실제 참여 제도들을 도입한 회사들은 별로 많지 않다. 참여 제도들에 대한 회사의 태도는 주로 현장참여에 대해 강한 긍정적인 경향을 보이고 있다. 대다수 기업들은 현장참여 제도들만을 도입하고 있을 뿐 제도참여 영역에 대해서는 소극적 태도를 견지하고 있다.

인사관리제도들에 대한 노와 사의 선호에서 나타나는 차별성을 분석한 결과 그 변화 방향에 대한 노와 사의 인식에서 상당한 차이를 발견할 수 있다. 노조나 노동자들은 공동체적 노사관계 정책, 제도, 관행들을 선호한다고 볼 수 있으며, 시장 지향적 제도 도입을 원하는 경우에도 매우 신중하며 점진적이고 온건한 변화를 원하는 반면, 회사는 전반적으로 시장 지향적 변화를 더 선호한다. 이러한 사실은 노사관계의 주요한 관행과 제도들을 도입하고 선택함에 있어 갈등의 여지가 많이 남아 있다는 것을 보여준다.

성과배분제, 이윤분배제, 우리사주제, 특별보너스제의 실시 여부에 따라 노사관계의 유의미한 차이가 나타났다. 즉 이러한 제도들을 도입하여 실시하고 있는 회사들이 그렇지 않은 회사들에 비해 노사관계를 보다 협력적으로 평가하는 것으로 나타났다. 특히 우리사주제와 이윤분배제의 실시가 IMF 이전과 이후 모두 노사관계의 평가에 유의미한 차이를 만들어내고 있다. 각종의 집단적 인센티브 제도들을 도입하여 시행하고 있는 회사들의 경우 노사관계를 보다 협력적으로 인식하고 있음을 보여준다.

노조가 속한 상급단체에 따라 노사관계에 대한 노조의 인식이 큰 편차를 보여주고 있다. 상급단체는 노사관계에 대한 평가에 독립적으로 매우 중요한 영향을 미치는 요인이 된다는 것을 알 수 있다. 이러한 조사 결과는 노사관계가 기업내 요인들과 더불어 기업을 둘러싼 정치·경제·제도적 환경과 극히 밀접한 관련성을 맺고 있다는 점을 다시 한번 확인시켜 주고 있다. 이러한 분석의 결과로부터 우리는 노사관계가 협력적으로 전환되기 위해서는 단순히 기업 자체의 변화로는 한계가 있을 수밖에 없다는 결론을 도출할 수 있다.

다음으로 IMF 경제위기 상황을 노사협력의 토대 위에서 극복하고, 신뢰에 기초한 협력적 노사관계의 토대를 구축할 수 있었던 한국 기업들의 사례들을 통해 추출할 있었던 주요한 정책적 함의들을 다시 한번 간략히 요약하면 다음과 같다.

우선 노사관계의 협력적 전환을 위해서는 노사관계에 대한 경영진의 인식전환이 반드시 요구된다. 특히 종업원들의 고용과 복지를 중시하는 경영철학이 노동자들의 신뢰를 획득하는 데 중요한 역할을 한 것으로 보인다. 이를 위해서는 노사관계에 대한 경영진의 확고한 인식전환이 요구된다. 노조를 기업경영의 걸림돌이 아닌 동반자로 인식하고 경영 정보를 최대한 공유하면서, 노조와 종업원들의 참여를 이끌어내는 방향에서 경영 방식이 주도적으로 전환되었을 때에만 구조조정에 대한 회사 성원들의 공감대가 형성될 수 있다. 또한 고용안정은 노동자들의 협조를 이끌어내고, 생산성과 품질향상을 도모하기 위한 기본전제임을 분명히 인식할 필요가 있다.

다음으로 노조가 책임을 맡아야 할 가장 중요한 과제는 종업원들의 고용안정이다. 노조는 고용 부분에 대해서는 회사로부터 최대한의 보장을 얻어내는 대신 회사의 경쟁력을 강화하기 위한 노력에 적극적으로 동참할 필요가 있다. 고용을 중시하는 노조운동은 분배를 중시하는 노조운동보다 노사관계의 장기적 발전을 촉진할 수 있다. 노조의 지식 역량을 강화하는 것도 중요하다. 노조의 지식 역량이 축적되면 경영 과정의 초기 단계에서부터 적극적으로 개입할 수 있으며, 경영과 노조의 대등한 협력이 가능하다.

구조조정과 노사협력이 동시에 이루어지기 위해서는 고용안정에 대한 노와 사의 분명한 작업장 협약이 이루어져야 한다. 고용안정에 대한 명확한

협약이 이루어지고, 이에 대한 이해당사자들 간의 신뢰가 구축될 경우 노사 협력에 기초한 구조조정의 기본 토대가 마련될 수 있다.

투명한 정보공유와 노동자 경영 참여는 협력적 노사관계를 촉진하는 주요 요인이 된다. 노사간에 정보의 공유 정도와 투명도가 높으면, 인식의 격차 역시 줄어든다. 높은 수준의 정보를 공유하는 노동자들은 업무에 대한 책임감을 높일 수 있다. 진정한 협력의 힘은 이들이 회사 경영 과정에 참여하여 충분한 정보를 공유할 수 있어야 발현될 수 있다. 고능률 생산체제가 요구하는 높은 수준의 생산성과 품질 기준을 충족시키기 위해서는 지식과 경험을 지닌 노동자들의 협력과 참여가 필수적으로 요구된다.

마지막으로 구조조정이 노사간의 신뢰와 협력을 바탕으로 이루어지기 위해서는 노사 상호간에 진실한 자기희생의 교환이 이루어져야 한다. 경영진의 솔선수범과 정보공유 노력뿐 아니라 노동자들 역시 고용보장을 대가로 노동강도의 일시적 증대 등을 어느 정도 감수해야 한다. 종합적으로 볼 때 노사관계의 협력적 전환은 개별 기업 차원에서의 혁신을 위한 부단한 노력과 더불어 정부 정책 및 제도에 대한 신뢰 수준이 향상되고, 상급단체를 포함한 노조운동 자체의 성격 변화가 동시에 연결되는 선순환의 기제를 요구하는 매우 장기적이고 점진적인 과제라는 것을 알 수 있다.

參 考 文 獻

- 김태기(1992), 「생산성 향상과 기업의 인력관리제도」, 『한국노동연구』, 제3집, 한국노동연구원.
- 김재구(1997), 「노사공생전략에 대한 탐색: 조직진화론적 관점에서」, 『한국노사관계의 발전방향과 과제』, 서울대 노사관계연구소.
- 김 훈(1992), 「한국 노사협회의 현황과 과제」, 한국노동연구원.
- 그로브(1996), 『편집광만이 살아남는다』, 서울: 한국경제신문사.
- 노나카 이쿠지로(나상억 역)(1998) 『노나카의 지식경영』, 서울: 21세기북스.
- 김동원(1996), 『중업원참여제도의 이론과 실제』, 한국노동연구원.
- 김 훈·박영범·이효수(1994), 「한국의 사업장단위 노사관계·인적자원관리의 현황과 과제」, 『노동동향분석』, 제7권 2호.
- 김 훈·채인석(1999), 『일본기업의 고용관계의 특성과 HRM 혁신전략』, 한국노동연구원.
- 드러커(1995), 『미래의 결단』, 서울: 한국경제신문사.
- 마르틴·슈만(강수돌 옮김)(1997), 『세계화의 덫』, 서울: 영림카디널.
- 박준식(1996), 『생산의 정치와 작업장 민주주의』, 서울: 한울.
- \_\_\_\_\_ (1997), 「미국 자동차산업의 고용관계 구조변화에 대한 고찰」, 『한국사회학』, 제31집, 한국사회학회.
- 박훤구(1998), 「신노사문화와 정책과제」, 한국노사관계학회 발표논문.
- 배무기(1996), 『한국 노사관계의 개혁』, 서울: 경문사.
- 삼성경제연구소(SERI) 편(1999), 『지식경영과 한국의 미래』, 삼성경제연구소.
- 심재용(1997), 「미국의 노동조합과 노동자참여의 증가: 경험적 연구들의 개관과 한국에 대한 함의」, 『노동경제논집』, 제20권 제1호, 한국노동경제학회.
- 영남노동운동연구소(1996), 「독일노동자조직의 성격에 관한 연구: 1980년대

유연화에 대한 노동자조직의 대응을 중심으로」.

윤진호(1997), 「고용조정과 노동조합의 대응」, 『산업노동연구』, 제2권 제1호.

이민영(1997), “노동의 인간화와 한국노동조합운동”, 한국노동사회연구소,

「경영합리화와 노동조합, 노동의 인간화」, 심포지엄 발표논문.

이병훈(1999), 「사업장 노동자참여모델 개발을 위한 연구」, 『노사정 협력 증진을 위한 정책과제』, 노사정위원회.

이병희(1997), 「한국 제조 대기업에서 노동규율 메커니즘의 특징」, 『동향과 전망』, 1997년 봄.

이병남 외(1995), 『대전환 노사파트너십』, 명진출판.

이원덕(1997), 『노사개혁 : 미래를 위한 선택』, 한국노동연구원.

이원덕 편저(1998), 『21세기 한국의 노동』, 한국노동연구원.

전병훈(1994), “한국제조업 생산직 노동자의 숙련구조에 관한 연구”, 서울대학교 경제학과 박사논문.

정승국(1995), “유연적 생산을 향한 기술과 조직의 변화”, 성균관대학교 사회학과 박사논문.

정이환(1996), 「노동조합 경영참가의 결정요인」, 『산업노동연구』, 제2권 제1호.

조우현(1997), 「21세기 지식경제와 기업의 고용, 인적자원개발 및 노사관계」, 『노동경제논집』, 제20권 제1호, 한국노동경제학회.

조우현 엮음(1995), 『세계의 노동자 경영참가 : 참여의 산업민주주의를 위하여』, 서울 : 창작과 비평사.

초스도프스키(이대훈 옮김)(1997), 『빈곤의 세계화』, 서울 : 당대.

토플러(1990), 『권력 이동』, 서울 : 한국경제신문사.

한국노동사회연구소(1995), 「노동조합의 경영참가」, 워크숍 자료집.

한국노동연구원(KLI)(1999), 「신노사문화 창출의 필요성과 방향」, 노동부.

황석만·박준식·노진귀(1995), 『참여경영과 노동조합의 과제』, 한국노동중앙연구원.

富永健一·宮本光晴 編著(1998), 『モビリティ社會への展望』, 慶應義塾大學出版會.

井上定彦(1998), 『社會經濟システムの轉機と日本の選擇:總合政策論への

- 接近』, 三一書房.
- 荒井一博(1997), 『終身雇用制と日本文化』, 中公新書.
- Axelord R.(1997), *The Complexity of Cooperation: Agent-Based Models of Competition and Collaboration*, Princeton: Princeton Univ. Press.
- Appelbaum, Eileen and Batt Rosemary(박준식 역, 『미국기업의 작업현장 혁신』, 한국노동연구원, 1996), *The New American Workplace: Transforming Work Systems in the United States*, Ithaca: ILR Press.
- Babson, Steve ed.(1995), *Lean Work: Empowerment and Exploitation in the Global Auto Industry*, Detroit: Wayne State Univ. Press.
- Barney, J.(1991), “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, *Journal of Management*, Vol.17, No.1. pp.99~120.
- Bluestone, B. and I. Bluestone(장현준 역, 『미래를 위한 새로운 노사관계』, 한국노동연구원, 1995), *Negotiating the Future: A Labor Perspective on American Business*, New York: Basic Books.
- Booz-Allen & Hamilton(1997), *Revitalizing the Korean Economy Toward the 21st Century*.
- Department of Labor(USA)(1994), *Fact-Finding Report on the Commission on the Future of Worker-Management Relations*(박영범 편, 한국노동연구원).
- Drucker, Peter F.(1993), *Post-Capitalist Society*, New York: Harper Press.
- Freeman ed.(1994), *Working Under Different Rules*, New York: Russell Sage Foundation.
- Habermas(1984), *The Theory of Communicative Action*, trans. Thomas McCarthy, Boston: Beacon Press.
- Katz, H.(1985), *Shifting Gears: Changing Labor Relations in the U.S. Automobile Industry*, Cambridge: MIT Press.
- Kochan, T. A., H. C. Katz & R. B. McKersie(1986)(1994), *The Transformation*

- of American Industrial Relations*, New York: Basic Books.
- Kochan, Thomas and Paul Osterman(1994), *The Mutual Gains Enterprise: Forging a Winning Partnership among Labor, Management and Government*, Boston: Harvard Business School Press.
- Kornai, Janos(1992), *The Socialist System: The Political Economy of Communism*, Princeton: Princeton Univ. Press.
- Krafcik, John F. & J. P. MacDuffie(1989). "Explaining High Performance Manufacturing: The International Assembly Plant Study". Working Paper, IMVP, MIT.
- Levine, D. I.(1995), *Reinventing the Workplace: How Business and Employees can Both Win*, Washington, D.C.: The Brookings Institution.
- Levine, D. I. & L. D. Tyson(1990), "Participation, Productivity, and the Firm's Environment," in Blinder A. S., ed., *Paying for Productivity: A Look at the Evidence*, Washington, D.C.: Brookings Institution, pp.183~243.
- Locke R., Kochan, T. & M. Piore ed.(1995), *Employment Relations in a Changing World Economy*, Cambridge: MIT Press.
- Parker, Mike.(1996), "Industrial Relations Myth and Shop-floor Reality: the team concept in the Auto Industry," in Lichtenstein, Nelson and Howell John Harris ed., *Industrial Democracy in America: The Ambiguous Promise*, London: Cambridge Univ. Press.
- Pfeffer, Jeffrey(1994), *Competitive Advantage Through People: Unleashing the Power of the Work Force*, Boston: Harvard Business School Press.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S. & C. Camerer(1998), "Not So Different After All: A Cross-Discipline View of Trust", *Academy of Management Review*, Vol.23, pp.393~404.
- Streeck W.(1992), *Social Institutions and Economic Performance: Studies*

*of Industrial Relations in Advanced Capitalist Economies*,  
London: SAGE.

Turner, Lowell(1991), *Democracy at Work: Changing World Market and  
the Futhre of Unions*, Ithaca: Cornell Univ. Press.

Walton R. E. & Robert B. McKersie.(1991), *A Behavioral Theory of  
Labor Negotiations: An Analysis of a Social Interaction System*,  
Ithaca: Cornell Univ. Press.



## Restructuring and the Transformation of Industrial Relations

Hoon-Kim and Joon-Shik Park  
Korea Labor Institute

Since IMF crisis, the Korean system of industrial relations has been confronting with a need for structural transformation. Just before IMF, the industrial relations paradigm of Korean work-places has been shaped by an environment characterized by weak competition, insulated monopoly status of big corporations, and ever expanding product markets. However, those conditions conducive for the existing paradigm lost their grounds in the context of accelerating economic globalization, increasing competitive pressure, and diminishing market growth. In those situations, the only viable option for the Korean firms seems to be taking part in the competition area equipped with high-performance work system. However, in order to be successful in the high-end quality market, the production system has to be sustained by a high-performance industrial relations. In other words, they have to change existing industrial relations practices and institutions in order to compete and survive in the high-end world market. In order to overcome the challenges from the low-wage competitors as well as the pressures from the world class competitors, the industrial relations system has to be changed in such way as to have an adaptability in the newly emerging market needs. In such situation, we urgently need to have a critical overview of the situation of Korean industrial relations and try to find alternative ways for future direction of industrial relations in both theoretical and practical dimensions.

The starting point of this study is an urgent problematic that the Korean

economy may endure another economic crisis any time in the future if we cannot achieve a significant transformation in the paradigm of industrial relations including the changes of institutions, work place practices, and the consciousness of the core stake holders. In order to put our economy in a more safe and stable high road of future, we may have to find a new paradigm for the 21th century of industrial relations in Korea. This study aims for admitting such demands. In order to get a clear vision for the future, this study tries to critically examine the existing industrial relations practices, extract gists of the bench marking companies which was successful in achieving successful restructuring, cooperative industrial relations, and employment security. Based on those studies, this study tries to present some policy suggestions for the successful adoption of high performance labor-management partnership in Korean context.

The content of this study is composed of three parts. The first part of this study is devoted to embedding the theoretical grounds of alternative industrial relations paradigm in the age of globalization and knowledge economy. The second part of this study is an empirical analysis of the survey data on the changes of industrial relations after IMF crisis. The impacts of IMF economic crisis and subsequent restructuring on the employment practices are examined in this section. In addition, we try to have a prospective view on the changes and directions of such changes. The third section is allocated in extracting the valuable information and policy implications in the cases of successful Korean companies in their ways of overcoming economic crisis and achieving high performance labor-management partnership.

## 要 約

IMF 경제 위기의 도래 이후 한국의 노사관계는 근본적 구조 변화의 필요성에 직면하고 있다. IMF 이전 한국의 노사관계는 폐쇄적이고, 경쟁 압력이 약하며, 시장의 팽창이 기대되는 환경 속에서 대립적 노사관계의 제도와 관행들을 구조화시켜 왔다. 그러나 경제의 개방화가 가속도로 진행되고, 경쟁 압력이 강화되며, 시장의 성장 또한 기대되지 않는 환경에서 기존의 노사관계 패러다임은 점점 더 설자리를 잃어가고 있다. 이러한 상황에서 한국 기업들의 유일한 활로는 품질과 생산성을 기반으로 선진국 기업들과 경쟁하는 것이지만, 기존의 노사관계를 변화시키지 않은 채 세계적 기업과 경쟁하고, 경제 시스템을 선진화시킨다는 것은 불가능하게 된 것이다. 아래로부터 저임금 경쟁자들의 도전을 받으면서 동시에 선진국 기업들의 압력을 극복하고 높은 수준의 경쟁력을 확보하기 위해서는 노사관계 역시 새로운 시대적 요구와 정합성을 지닐 수 있도록 변화해야 하는 것이다. 이와 같은 상황에서 한국 노사관계의 상황을 총체적으로 점검하고, 기존 시스템의 한계를 넘어 새로운 시대적 상황에 맞는 발전된 노사관계의 변화 방향을 이론적, 실증적 차원에서 모색하는 것은 대단히 중요한 의미를 지닌다.

이 연구는 노사관계 패러다임의 근본적 변화가 지속적으로 진행되고, 이에 기초한 제도, 관행, 의식의 혁신 없이는 제2의 IMF는 언제라도 다시 밀려올 수 있다는 문제의식에서 출발한다. 제2의 경제위기에 직면하지 않기 위해서는 대립과 불신, 반목으로 점철되어 온 기존 노사관계의 한계를 극복하고 변화된 현실 속에서 지식경제 중심의 미래 지향적 경제 시스템에 적합한 새로운 노사관계의 패러다임을 모색해야 한다. 이 연구는 이와 같은 요구에 부응하기 위해 기존의 노사관계를 점검해 보고, 한국경제의 급속한 구조조정에도 불구하고 협력적 노사관계를 만들어낼 수 있었던 경험적 사례들의 교훈을 추출하면서, 새로운 시대적 상황에 적합한 노사관계 패러다임

의 내용들을 정리하고, 이를 위한 정책적 과제들을 제시하고 있다.

이 연구의 내용은 크게 세 부분으로 나뉜다. 제1부는 우리가 지향해야 할 새로운 노사관계의 이론적 토대를 정리하는 것에 할애된다. 제2부는 IMF 상황하에서 전개된 구조 조정이 한국의 노사관계에 어떤 영향을 미치고 있는가를 설문 자료를 통해 분석하면서 IMF가 노사관계에 미친 영향과, 노사관계의 전반적 변화 방향, 그리고 현재의 문제 등을 진단한다. 제3부에서는 IMF 경제 위기와 대대적 구조 조정이라는 압력 속에서도 노사협력을 토대로 성공적 구조 조정을 이룩할 수 있었던 한국 기업들에 대한 사례를 통해 이들 기업들이 제공하는 교훈들을 체계화시켜 보고 있다.